

Apprentissage unilatéral, apprentissage conjoint et développement de nouveaux produits et marchés dans les JVI implantées en Tunisie

Résumé : L'objectif de cette étude est de s'intéresser à l'apprentissage organisationnel dans les JVI basées dans le contexte de pays en développement. Dans la littérature, il existe une controverse sur le rôle joué par l'apprentissage dans le cadre des partenariats inter-firmes et les JVI en particuliers. Basée sur sept études de cas de JVI implantées en Tunisie et nouées avec des firmes multinationales européennes, cette recherche montre que l'apprentissage unilatéral se base sur les capacités d'absorption des partenaires et conditionne l'apprentissage bilatéral. Ce dernier ne peut être réalisé que lorsque la relation jouit d'une bonne qualité relationnelle et d'une expérience antérieure entre les partenaires. De plus, nous avons observé dans certains des cas étudiés qu'un apprentissage organisationnel efficace conduit à la création d'une cellule commune de R&D et au développement de nouveaux produits et marchés.

Mots clés : joint ventures internationales, apprentissage organisationnel, capacité d'absorption, pays en développement, innovation.

Abstract: The objective of this study is to investigate the role of organizational learning in IJVs based in developing countries. In the literature, there is controversy over the role learning plays in inter-firm partnerships and, in particular, IJVs. Our study is based on seven case studies of IJVs implemented in Tunisia of which one partner is a European multinational firm. The results show that unilateral learning depends on the absorptive capacities of partners and determines bilateral learning. It appears that the latter can only be achieved when the partners have already cooperated well and established a good relationship with each other. In addition, we have observed in some of the cases studied that effective organizational learning may lead to the creation of a common R & D unit and the development of new products and markets.

Key words: international joint ventures, organizational learning, absorptive capacity, developing countries, innovation.

Introduction

La mondialisation et l'intégration économique ont permis aux entreprises occidentales de se déployer de plus en plus sur les marchés des pays en développement. Ces derniers présentent de nombreux avantages tels qu'une importante croissance économique, une classe moyenne émergente, un besoin à satisfaire au niveau des infrastructures, etc. (Kin et al., 2015 ; Beamish, 2013). La joint venture internationale (JVI) est souvent le mode d'entrée privilégiée choisi par ces entreprises pour s'y établir (Beamish, 2013 ; Meschi et Riccio, 2008) en raison d'un niveau élevé d'incertitude (Williamson, 1991) et un besoin important de connaissances du marché (Hennart, 2013). Elle permet ainsi de réduire ces risques (culturel, politique, financier et commercial) liés à ces pays grâce à la coopération avec un partenaire local. La JVI offre aussi d'autres avantages aux parents comme la combinaison des compétences, l'accès aux ressources difficilement disponibles et source d'avantage concurrentiel et la réalisation d'économies d'échelle (Harrigan, 1986 ; Known, 2008 ; Yao et al., 2013). Toutefois, il est reconnu que ces formes organisationnelles sont instables et sont souvent dissoutes ou rachetées lors des premières années de collaboration (Fang et Zhou, 2006 ; Meschi et Riccio, 2008). De nombreux chercheurs se sont intéressés à comprendre les facteurs d'instabilité et d'échec des JVI. Certains évoquent entre autres le manque de confiance entre les partenaires (Boersma et al., 2003), l'évolution rapide des conditions des marchés (Yan et Zeng, 1999), le faible développement des institutions formelles (Zheng Zou et Xu, 2012), etc. L'apprentissage a lui aussi été présenté comme un élément destabilisateur de la relation partenariale (Hamel, 1991 ; Yao et al., 2013). Toutefois, il existe une controverse à son sujet. En effet, selon certains auteurs, l'apprentissage, dans le contexte des pays en développement, est important dans la mesure où le partenaire local s'engage dans une course à l'apprentissage

(« learning race ») dans le but de s'emparer et absorber le plus rapidement certaines compétences du partenaire étranger (Doz et Hamel, 1998 ; Lane et Lubatkin, 1998). De ce fait, il est perçu comme ayant un effet négatif sur la performance et la stabilité de la JVI. Une fois les connaissances ciblées acquises, le partenaire tâchera à arrêter la collaboration.

Pour d'autres, la JVI est considérée comme un « véhicule » d'apprentissage conjoints et comme le mécanisme le plus efficace en matière de partage des ressources tangibles en intangibles sur des marchés en changements permanents (Luo, 2007). Cela permet ainsi de développer des connaissances, routines et procédures dont bénéficie la JV et les partenaires (Kogut et Zander, 1992 ; Fang et Zhou, 2010). Dans le cadre des JVI dans les pays en développement, les ressources apportées sont de nature complémentaire. Dans ce contexte, le besoin en capacités d'apprentissage permettent de développer de nouvelles opportunités pour les partenaires (Yao et al., 2013) afin d'explorer de nouvelles idées sur le développement de produits commercialement viable par exemple. Dans ce cas, l'apprentissage est plutôt considéré comme un élément bénéfique qui garantit le maintien de la relation partenariale en les inscrivant dans une interdépendance opérationnelle et stratégique (Owens et al., 2017).

Dans le cadre de cet article, nous nous focaliserons sur le rôle joué par le couple apprentissage unilatéral /apprentissage conjoint dans la réalisation des objectifs de croissance appréciés par le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés et dans le maintien de la relation inter-partenariale. Pour répondre à cet objectif, nous mobilisons sept cas de JVI implantées dans un pays en développement, la Tunisie, avec un partenaire étranger. Première démocratie dans le monde arabe, la Tunisie est un des seuls pays à avoir réussi la transition politique après le déclenchement du printemps arabe en janvier 2011. Depuis, le pays concentre ses efforts afin de plus libéraliser son économie et attirer des flux d'IDE comme en témoigne la tenue de la conférence internationale pour l'investissement organisée récemment dans le but de relancer l'économie et l'investissement. De plus, La Tunisie a toujours jouit de

relations économiques importantes avec les pays de l'Union Européenne grâce notamment à la proximité géographique et culturelle avec l'Europe. Tous ces avantages expliquent la raison pour laquelle ce pays attire des IDE à travers l'établissement de JVI.

Les JVI sélectionnés dans notre étude opèrent dans des secteurs variés : l'agroalimentaire, la pharmacie, la chimie et l'hygiène. Le choix de ces secteurs s'explique par le fait qu'ils occupent une place clé dans l'économie tunisienne et nécessitent des investissements lourds. De ce fait, les entreprises tunisiennes ont souvent recours à un partenaire étranger pour opérer dans ces industries.

De plus, dans un contexte caractérisé par une forte incertitude en termes de changement technologique, conquérir et développer des ressources stratégiques devient complexe (Teece, 1986 ; Mowery et al., 1998). Des changements rapides sont observés dans les processus et les activités de connaissances et de savoir-faire car les exigences des clients et du cycle de vie des produits évoluent à une grande vitesse dans ce secteur (Rafique et al., 2017). Dans ce contexte, l'orientation vers de nouvelles solutions permettant de s'adapter aux changements s'avère incontournable et relève du challenge pour les partenaires souhaitant atteindre la performance organisationnelle (Paulsson et al., 2005). L'objectif de ces formes inter organisationnelles est de chercher à combiner, à échanger et à transformer des connaissances complémentaires et des capacités permettant de créer de nouvelles valeurs opérationnelles, industrielles et commerciales (Choi et Contractor, 2017).

Dans la première partie de cet article, nous présenterons les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel des JVI. Ensuite, nous exposerons la méthodologie qualitative basée sur 66 entretiens menés dans le cadre de sept cas de JVI basées en Tunisie. Enfin, la troisième partie présentera les résultats de la recherche et la discussion.

FONDEMENTS THEORIQUES

L'apprentissage organisationnel constitue d'une part, une des raisons principales avancées dans la littérature pour expliquer la création des JVI (Shenkar et Li, 1999) et d'autre part, un critère de performance pour évaluer la relation partenariale (Ren et al., 2009). En effet, de nombreuses études ont montré l'influence positive de l'apprentissage sur la performance des JVI et la satisfaction des partenaires (Ingham, 1994 ; Pak et al., 2009). A ce propos, Meschi (2003) constate, sur la base d'une étude quantitative de 449 partenaires européens, que l'apprentissage d'expériences, et plus particulièrement des alliances récentes, influence la survie des JVI. Dans une recherche consacrée à 195 JVI basée en Corée du Sud, Pak et al. (2009) étudient le rôle médiateur de l'apprentissage dans la relation entre, d'une part, la compatibilité stratégique et la distance culturelle, et d'autre part, la performance de la JVI. Les résultats de cette recherche montrent que l'apprentissage et le transfert de connaissances ont un impact positif sur la performance des JVI. De leur côté, Fang et Zou (2010) se sont intéressés à l'effet à différentes formes d'apprentissage sur l'instabilité des JVI dans les pays émergents. Le résultat de leur étude empirique révèle que la capacité d'absorption des partenaires local et étranger diminue la dépendance d'un parent à l'autre, alors que l'apprentissage conjoint renforce cette dépendance.

En revanche, d'autres études (Dhanaraj et al., 2004 ; Lane et al., 2001) ont recours au transfert de connaissances comme mesure de la performance. Par exemple, Zollo et al. (2002) ont interrogé les répondants sur le niveau de satisfaction au sujet des connaissances accumulées grâce à la JVI mise en place.

L'apprentissage organisationnel trouve souvent ses fondements dans le courant des connaissances (*'knowledge based view'*). Le transfert de connaissances et des compétences est critique pour les partenaires et pour le succès de la collaboration (Ren et al., 2009 ; Un et Rodriguez, 2017). En effet, la connaissance est un actif permettant à l'entreprise d'obtenir un avantage compétitif nécessitant un développement et une gestion particulière de la part des

partenaires. Selon plusieurs auteurs (Argote et Ingham, 2000 ; Wang et al., 2004 ; Maaref, 2015), le transfert de connaissances est un processus dans lequel les partenaires sont perçus comme « *des réservoirs de savoir-faire technique et de connaissances managériales (liées aux processus)* » (Lyles et Salk, 1996, p. 4). Souvent, cette approche est associée à la capacité d'absorption des partenaires. En effet, la notion de capacité d'absorption initiée par Cohen et Levinthal (1990) est une notion centrale pour la compétitivité des firmes. Elle renvoie à l'ensemble des capacités dynamiques d'apprentissage d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation (Crossan & Inkpen, 1995). Au niveau organisationnel, la capacité d'absorption concerne davantage « *l'aptitude d'une entreprise à valoriser une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer dans les buts commerciaux* » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 131). Dans le contexte des alliances et plus spécifiquement des JVI, la capacité d'absorption est essentielle pour garantir l'appropriation et l'exploitation des connaissances aux niveaux de la structure commune et des partenaires. Ces derniers utilisent ces connaissances pour renforcer leur stratégie (Inkpen, 1997).

Apprentissage dans le contexte des pays en développement

1. La complémentarité des ressources

Dans le contexte des pays émergents et en développement plus spécifiquement, les JVI qui y sont établies présentent plusieurs asymétries en termes de ressources et de compétences entre les partenaires. Selon Meschi et Riccio (2008), le partenaire étranger contribue avec des ressources en amont telles que les financements, le savoir-faire, la technologie alors que le partenaire local apporte des ressources en aval comme par exemple la connaissance du marché local, l'accès aux réseaux de distribution et à une main d'œuvre qualifiée avec des coûts compétitifs. Les ressources apportées sont donc de nature complémentaire (Hennart, 1988 ; Dhanaraj et al., 2004 ; Khalid et Ali, 2017). De ce fait, la complémentarité des ressources apparaît comme étant une source majeure de synergie pour le transfert de

connaissances des partenaires (Yao et al., 2013 ; Um et Rodriguez, 2017). La complémentarité des connaissances met l'accent sur les différences de connaissances qui existent entre deux partenaires stratégiques (Luo, 2005 ; Yao et al., 2013). Afin de réaliser ce transfert de connaissances complémentaires, il est nécessaire de garantir une efficacité au niveau de l'absorption des connaissances pour la JVI. Cette dernière doit être en mesure d'organiser, partager, recueillir et assimiler ces ressources dites complémentaires dans le but de créer de nouvelles connaissances communes (Tanriversi, 2005). Dans un article récent de Yao et al. (2013) portant sur 119 JVI implantées en Chine, les auteurs ont montré que la complémentarité des connaissances influence le développement de nouveaux produits lorsqu'il y a une absorption efficace des connaissances stratégiques.

2. Apprentissage unilatéral et développement de nouveaux produits et marchés

Les phénomènes d'apprentissages observés dans les JVI sont complexes (Doz, 1996 ; Inkpen et Curall, 2004). Les processus d'apprentissage sont multiformes rendant difficile leur maîtrise. A l'instar de Fang et Zhou (2010), nous nous focaliserons sur deux types d'apprentissage à savoir l'apprentissage unilatéral (« *absorptive learning* ») et l'apprentissage conjoint (« *joint learning* »). Selon ces auteurs, l'apprentissage unilatéral dépend de la capacité d'un des partenaires à comprendre, assimiler et utiliser la connaissance de l'autre parent (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubatkin, 1998). Dans le contexte des pays émergents et en développement, étant donné que les connaissances sont complémentaires, les partenaires se lancent dans une course à l'apprentissage afin de s'approprier les connaissances de l'autre (Hamel, 1991). La condition *sine qua none* pour garantir cet apprentissage est la capacité d'absorption du partenaire qui souhaite s'approprier cette connaissance. Dans ce cas précis, ce dernier devient moins dépendant de son parent. En l'état, la littérature a montré que ce phénomène aboutit à l'affaiblissement du partenaire et *in fine* à l'instabilité de la JVI (Das

et Teng, 2000 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Fang et Zhou, 2010). Cependant, il arrive que cet apprentissage unilatéral soit bénéfique à la relation commune et aux parents. Souvent, les partenaires, avant de se lancer dans la mise en place d'une JVI, entretiennent des relations passées et bénéficient d'une expérience qui sans doute permettra d'aller au-delà de cet apprentissage unilatéral, perçu comme étant un vecteur d'instabilité et de non performance. Dans ce contexte, la confiance vient renforcer la relation grâce aux interactions et transactions répétées entre les parents (Ring et Van de Ven, 1992) et permet de faciliter le processus d'apprentissage. De plus, lorsque cet apprentissage unilatéral est réalisé par le partenaire local, ce dernier montre une capacité d'absorber de nouvelles connaissances et une volonté de se hisser au niveau de son partenaire étranger. Le partenaire local doit prouver en même temps qu'il dispose en interne d'un certain niveau de connaissances et de compétences permettant la compréhension générale des techniques nouvelles et nécessaires à l'intégration des ressources intangibles (Kim et al, 2016). Ces capacités suscitent généralement chez la firme multinationale une certaine assurance pour le développement de la relation inter organisationnelle.

3. Apprentissage conjoint

La théorie des connaissances (KBV) considère que la JVI est le mode le plus efficace en termes de partage et de création des connaissances tacites et complexes (Kogut et Zander, 1992 ; Oxley et Wada, 2009). L'objectif final du partage des connaissances est l'échange et la transformation de toutes les connaissances et expériences internalisées en actifs stratégiques visant une efficacité organisationnelle (Yang et Wan, 2004). L'apprentissage conjoint implique l'engagement des deux partenaires grâce à des interactions formelles et informelles développées autour des échanges inter-partenaires (Kim et al., 2016). Ce dernier est défini comme *« la capacité des partenaires à développer une infrastructure organisationnelle spécifique et des canaux de communication pour intégrer les connaissances des partenaires,*

créer une nouvelle base de connaissances pour l'entreprise commune et institutionnaliser les nouvelles connaissances dans le contexte de la JVI » (Fang et Zhou, 2010, p. 908). En effet, les partenaires cherchent à comprendre mutuellement les routines, les processus et les règles développés au sein de la structure commune. Grâce à des échanges et des interactions, les partenaires parviennent à intégrer des connaissances et aussi en créer de nouvelles (Kogut et Zander, 1992 ; Fang et Zhou, 2010). Le partage de connaissance est une communication sociale qui inclue des connaissances implicites et explicites, une transmission des expériences et du savoir-faire inter-organisationnel (Jung-Chi, 2006). L'organisation joue un rôle crucial dans la mise en place d'un processus de partage de connaissances en procurant un contexte approprié, en assurant une gestion d'équipe efficace, et en formant des groupes de travail dédié à la création de nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les efforts de développement interne déployés par les deux parties sont caractérisés par une grande compréhension mutuelle des différents modes de coordination et d'exploitation des ressources et compétences. La génération de nouvelles idées peut induire à des innovations significatives aussi bien sur le plan industriel et de productivité que sur le plan de développement produit et de sa commercialisation (Karim et Mitchell, 2004).

Plusieurs études de recherches ont tenté d'identifier les principaux facteurs favorisant le partage de connaissances à savoir la communication, la confiance, l'engagement, le management de ressources humaines et des connaissances (Hooff et Ridder, 2004). Ainsi, un environnement participatif engendre un engagement et une implication du processus de partage de connaissances amenant les partenaires à développer une forme de dépendance mutuelle. Cette dépendance dépend entre autres de l'interaction entre les parents mais aussi de la culture, du contexte social et organisationnel de la JVI qui aboutit à la création de connaissances difficiles à développer dans un autre contexte (DiMaggio et Powell, 1991 ; Luo, 2002 ; Fang et Zhou, 2010). Une interdépendance opérationnelle et stratégique basée sur

le partage de décision, l'engagement et la confiance évite à la structure commune d'évoluer dans un contexte conflictuel et de crise (Owens et al., 2017). Par conséquent, un haut niveau d'engagement organisationnel favorise le partage de connaissances (Robertson et O'Malley Hammersley, 2000).

Selon Fang et Zhou (2010), certaines de ces connaissances, comme par exemple les processus organisationnel et les routines managériales et pratiques, résultant de l'apprentissage conjoint ne peuvent pas être utilisés que par les parents de la JVI. Leur recherche menée sur des JVI basées en Chine montre que l'apprentissage conjoint diminuait la dépendance des parents les uns aux autres. Dans une étude consacrée à 121 JVI implantées en Hongrie, Steensma et Lyles (2000) trouvent que l'apprentissage conjoint influence positivement la survie des structures communes.

METHODOLOGIE

Notre étude empirique porte sur sept cas de JVI entre firmes multinationales et des PME tunisiennes opérant dans plusieurs secteurs d'activités notamment les secteurs pharmaceutique, agroalimentaire, hygiène et chimie. Ces JVI impliquent la prise de participation de la firme multinationale dans le capital du partenaire local au sens de Hennart (2009). Aucune nouvelle entité juridique indépendante n'a été créée pour la coordination ou la gestion de l'activité de la structure commune. Les activités des JVI s'articulent autour de la production et de la commercialisation des produits sur le marché local et à l'international soit sous la marque du partenaire local soit sous le nom de la marque de la multinationale ou en co-branding (le nom des deux marques figure sur le packaging du produit). Le tableau 1 décrit les sept cas des JVI étudiés (structure du capital, personnes interviewés, secteurs d'activités, etc.).

Le choix du terrain des JVI nouées entre des entreprises tunisiennes et des firmes multinationales a été motivé par plusieurs raisons aussi bien académiques que pratiques.

D'un point de vue pratique, l'essor du nombre des accords de coopération entre le Nord et le Sud depuis la création de la zone de libre-échange Euro-méditerranéenne en 1976¹ et l'adhésion du gouvernement tunisien au GATT-OMC (*General Agreement on Tariffs and Trade - Organisation Mondiale du Commerce*) en 1990 ont favorisé l'augmentation du nombre des joint-ventures internationales avec les pays de l'Union Européenne². D'un point de vue académique, rares les études qui ont été menée sur les JVI basées dans la région Moyen Orient Afrique du Nord (MENA) (Triki et Mayrhofer, 2016). Notre objectif de recherche vise à comprendre le rôle de l'apprentissage dans le développement de nouveaux produits/nouveaux marchés. Le choix des secteurs d'activité se justifie par leur fort niveau de dynamisme. De plus, ces secteurs sont toujours à l'affut d'innovation nécessitant ainsi d'améliorer les protocoles de production (réduction des coûts, réduction des déchets, optimisation et productivité) et de qualité. La concurrence ainsi que les changements technologiques font que les clients deviennent de plus en plus exigeants et à la recherche de nouveautés et d'un bon rapport qualité/prix. Dans un tel contexte, l'adaptation permanente aux nouvelles conditions concurrentielles relève de l'ordre des challenges pour les partenaires souhaitant élargir leur gamme des produits et étendre leur expansion géographique. L'adaptation à ces changements nécessite le développement des capacités d'apprentissage individuelles et conjointes ainsi que la création de nouvelles capacités sources de valeur ajoutée et de distinction compétitive.

Compte tenu de la complexité des interactions entre les partenaires, du caractère dynamique des JVI et de l'importance du rôle de l'apprentissage organisationnel, le recours à une étude qualitative fondée sur des études de cas (Wacheux, 1996) nous semble le choix le plus

¹ Selon les données du rapport de la CNUCED¹, les investisseurs étrangers semblent davantage enclins à investir en Afrique, notamment en Afrique du Nord où les investissements ont augmenté de 35% pour atteindre un montant 9 milliards d'euros en 2012.

² Selon la FIPA (Agence pour la promotion des investissements étrangers : www.investintunisia.tn), l'Union Européenne constitue le premier partenaire commercial et investisseur étranger de la Tunisie, soit 72% du total de ses Investissements Directs Etrangers (IDE) en 2011. Le nombre de joint-ventures internationales entre Multinationales et entreprises tunisiennes s'élève, en 2015, à 1482 sur un total de 3353 entreprises étrangères implantées en Tunisie, correspondant à un pourcentage de 44.2%²).

adéquat. Il permet d'appréhender les phénomènes comprenant des variations peu anticipées au cours du temps. Les cas étudiés partagent un ensemble de critères communs tout en restant suffisamment distinctifs (Hlady-Rispal, 2002). L'étude du terrain s'est étalée sur une période de dix ans de 2006 à 2010. Plusieurs études recommandent le recours aux études longitudinales dans le cadre des JVI car elles permettent de mieux comprendre et observer les apprentissages réalisés par les partenaires dans ce contexte (Morgulis-Yakushev et al., 2017 ; Xue et al., 2017).

Pour ce faire, nous avons interviewé les principaux acteurs des deux partenaires comme suggérée par Xue et al. (2017) pour que les informations collectées soient complémentaires et objectives garantissant ainsi la richesse et la véracité des discours. Ce protocole permet d'éviter tout biais lié à une appréciation subjective ou à un point de vue personnel communiqué par une seule source d'information. Il s'agit de la solution de « double source » avancée par Baumard et al. (2014, p. 285) qui consiste pour le chercheur à « *recouper une information fournie par une source auprès d'une seconde source* ».

Au total nous avons réalisé 71 entretiens semi-directifs dont 45 entretiens réalisés entre 2006-2010 et 26 entretiens entre 2011-2016. La durée moyenne d'un entretien est de deux heures ce qui nous fait un total de 142 heures. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Le traitement des données a été effectué par le logiciel de traitement de données qualitatives Nviv8. Nous avons vérifié systématiquement notre codage, par un double codage intra et inter-codeur sur l'ensemble des entretiens. Un taux de fiabilité supérieur à 70% a été obtenu, ce qui répond aux critères de validité interne évoqués par M. Miles et M. Huberman, (2003). Il est à noter que toutes les structures communes étudiées sont encore en activité.

De plus, nous avons cherché à trianguler les données en utilisant des données secondaires. Nous avons ainsi trouvé un fort degré de concordance entre l'ensemble des informations collectées (Eisenhardt, 1989).

Cas	Secteur	Structure Du Capital M-PL	Origine du partenaire étranger	Nombre d'entretien/ Personnes interviewées			
				Partenaire local	Partenaire étranger	Nombre d'entretiens	
						2006- 2010	2011- 2016
A	Pharmaceutique	70/30	Allemagne	Directeur de production Directeur commercial Directeur audit	Chef de zone	9	4
B	Pharmaceutique	65/35	France	Directeur de production Directeur d'approvisionnement	Pharmacien responsable	5	3
C	Agroalimentaire	50/50	France	Directeur général Directeur R&D	Chef de zone	6	4
D	Agroalimentaire	51/49	France	Directeur général Directeur de production Directeur marketing Directeur R&D	Chef de zone	7	4
E	Agroalimentaire	49/51	France	Directeur général Directeur de production Directeur approvisionnement	Chef de zone	4	4
F	Hygiène	49/51	Suède	Directeur général Directeur marketing Directeur de production Directeur ressource humaine	Chef de zone	10	3
G	Peinture	60/40	Pays Bas	Directeur régional en marketing Directeur régional en approvisionnement Directeur commercial	Chef de zone	4	4

Tableau 1 : Présentation de l'étude empirique

RESULTATS

Nous présenterons dans cette partie les résultats de notre étude empirique réalisée auprès de sept JVI implantées en Tunisie. Nous nous focaliserons sur deux types d'apprentissage réalisés dans le contexte de ces structures communes, à savoir, l'apprentissage unilatéral et l'apprentissage conjoint.

1- L'apprentissage unilatéral :

La première phase du cycle de vie de la collaboration a été pour les sept cas de JVI marquée principalement par un apprentissage unilatéral permettant aux partenaires locaux de se mettre au niveau des exigences de production, de commercialisation et de qualité produit imposées par les firmes multinationales partenaires. Ces dernières déployaient des efforts considérables en termes de formation, de suivi et de contrôle pour les employés du partenaire local à tous les niveaux de la chaîne de valeur afin de faire respecter les consignes de production et de productivité mais aussi de l'image de marque.

« Les exigences de notre partenaire en termes de production et de qualité sont très sévères, nous devons respecter à la lettre les consignes et le mode opératoire » (le directeur de production du partenaire local du cas A).

« Nous avons assuré des formations, fait des audits mensuels et trimestriels à toutes les équipes en charge de toutes les étapes (...) il a été essentiel pour nous de savoir que la qualité de production et du produit est conforme à celle des produits fabriqués en Europe » (responsable de zone du cas A).

Les employés des partenaires locaux ont fait preuve d'un haut niveau de professionnalisme et de compétence en s'adaptant rapidement au niveau d'exigence des partenaires étrangers. Le sérieux et l'implication du partenaire local d'une part, et la qualité humaine et coopérative des expatriées des firmes multinationales d'autre part, ont contribué considérablement à l'internalisation efficace des connaissances et du savoir-faire. L'habilité à reconnaître la valeur des nouvelles expertises et compétences, de les assimiler et de les appliquer pour des fins productives et commerciales a été apprécié par la firme multinationale et a suscité de

nouveaux intérêts pour le développement de l'activité et des gammes de produits. Les capacités d'absorption et d'internalisation des connaissances, du savoir-faire et des techniques de production démontrées par la partenaire local ont facilité les collaborations opérationnelles entre les deux partenaires en donnant lieu à un contexte d'échange riche et constructif. Ceci a permis d'éviter les situations de crises ou de conflits liées à des incompétences, à des non-conformités de produits ou à de retards de fabrication. Les capacités d'adaptation du partenaire local aux nouveaux modes de coordination et d'exploitation ainsi que les efforts de développement internes déployés en matière de compréhension et de mise en application des nouvelles compétences ont conduit à une performance productive et opérationnelle.

« Notre partenaire a clairement imposé les règles du jeu dès le départ en termes de production et de qualité, nous avons suivi des formations concernant les flux personnels et les flux matières, la qualité du produit fini. Les collaborateurs de notre partenaire ont fait preuve de bonne expertise et d'aptitude à faciliter le processus d'assimilation....une fois la confiance s'est installée en termes de compétences de production, notre partenaire a introduit progressivement de nouveaux produits » Le directeur de production du partenaire local cas B.

« Avec notre partenaire, on met en place tous les processus de contrôle interne. Que ce soit au niveau de l'assurance qualité, au niveau de contrôle gestion, soit au niveau RH, financier, qualité, etc. c'est à dire qu'on déroule tout le process classique qui comporte aussi bien les experts externes juridiques, des experts internes que des contrôles et des audits pendant toute l'année afin de faire respecter toute la procédure interne de contrôle... la qualité d'assimilation de la ressource humaine de notre partenaire a donné ses fruits nous permettant de dépasser nos objectifs et nos attentes.. Le potentiel de croissance croisé a la capacité d'adaptation rapide de notre partenaire nous a poussé à élargir notre gamme de produit et à réfléchir à de nouveaux projets communs » Le chef de zone de la firme multinationale du cas B.

Ainsi, nous concluons que les capacités d'absorption et d'internalisation du partenaire local ont contribué considérablement à la production et à la commercialisation des produits selon les exigences des normes de production internationale et à la croissance du

2- L'apprentissage conjoint :

Les partenaires locaux des JVI étudiées ont prouvé qu'ils disposaient en interne d'un certain niveau de connaissances leur permettant de comprendre les bases du métier avec une facilité d'assimilation des connaissances et des techniques nouvelles. Cette facilité d'incorporer et d'exploiter rapidement de nouveaux acquis a contribué à la performance de l'activité de la JVI mais a aussi donné naissance à un contexte collaboratif générateur de nouvelles idées et des innovations significatives. La maîtrise du marché local par le partenaire local et la maîtrise technique et technologique du produit par la firme multinationale ont permis de partager et d'enrichir rapidement les acquis communs pour les exploiter dans le contexte opérationnel. Ceci aboutit à une transmission des expériences et du savoir-faire inter-organisationnel.

« Les équipes travaillent conjointement. Nous avons fait preuve de professionnalisme, nous avons su s'adapter aux exigences de notre partenaire à tous les niveaux, nous avons gagné sa confiance... L'avantage de ce partenariat aujourd'hui est qu'il y a d'avantage d'adhésion et d'attachement. On est en train d'atteindre ensemble les objectifs définis. Cette relation est en train de s'améliorer et de réaliser des performances qui s'améliorent de plus en plus. Les relations sont donc bonnes entre les deux actionnaires » Le directeur général du partenaire local du cas C.

« Dans ce partenariat, nous sommes impressionnés par la qualité de la ressource humaine locale, elle a une bonne maîtrise du marché local avec des idées innovantes sur le plan produit/marché... donc dans notre actif, il y a double présence, double compétences sources de richesses. Ce contexte nous a permis de dépasser les objectifs fixés » Le directeur de la zone de la firme multinationale du cas C.

Les deux partenaires ont réussi à mettre en place un processus de partage et de transfert mutuel de compétences et de savoir-faire donnant lieu à un contexte favorable pour une gestion d'équipe multidisciplinaire efficace et à des groupes de travail dédié à la création de connaissance source de valeur ajoutée pour l'activité de la JVI.

Un environnement interne participatif caractérisé par une attitude dynamique positive semble stimuler le niveau d'engagement mutuel des deux partenaires qui visent l'optimisation des ressources internes et la réalisation d'une croissance commerciale. Le renforcement des cycles d'apprentissage mutuel, l'évaluation et l'ajustement permanents ont permis aux deux partenaires de tirer profit des synergies et des complémentarités des acquis et en mettant continuellement sur le marché des produits innovants.

« Nous avons fait preuve de haut niveau d'internalisation, notre implication et l'engagement de notre partenaire à orienter la relation vers le bon sens humainement et opérationnellement, nous avons profité des synergies d'un apprentissage mutuel pour développer de nouveaux projets localement et à l'international », Le directeur général du partenaire local du cas D.

« Avec notre partenaire, nous sommes toujours inscrits dans une démarche d'innovation, nous investissons beaucoup en formation pour être toujours à jour en ce qui concerne les nouvelles techniques de production ou sur les caractéristiques intrinsèques du produit... nous avons développé des complémentarités et des interdépendances sources de richesse grâce à une mise en commun des connaissances et un savoir-faire stratégiques ce qui nous a motivé à reproduire l'expérience à l'étranger » Le chef de zone de la firme multinationale du cas D.

La qualité relationnelle et coopérative des deux partenaires leur a permis d'échanger des informations clés et stratégiques en s'engageant dans des processus d'activation optimale des compétences et des savoir-faire. Le partage par les deux partenaires d'un contexte opérationnel basé sur les mêmes règles et procédures a donné une ligne de conduite partagée par tous aboutissant ainsi à un apprentissage conjoint efficace et efficient :

« Nous avons pu atteindre ces résultats en matière d'apprentissage et d'efficacité relationnelle grâce à la mise en place d'un « behaviour code » partagé par tous... tout est discuté et négocié annuellement autour d'une table ronde sur les compétences acquises et les compétences à acquérir ...la détermination des fiches de besoins avec un manuel de règles à suivre ... la planification des sessions de formation et l'équipe

qui sera en charge de prendre le relais etc... » Le directeur général de la firme multinationale du cas E.

« Nous avons beaucoup investi sur le plan organisationnel pour assurer l'homogénéisation des actions et des comportements... un manuel de règles a été créé, un mode de fonctionnement partagé par tous allant de la détermination des fiches de besoins jusqu'au retour sur investissement de la formation qui est généralement apprécié par le degré de mise en application des nouveaux acquis, des améliorations apportées, du bénéfice tiré par les collaborateurs et par leurs aptitudes à en faire bénéficier les autres » Le directeur de zone de la firme multinationale du cas E.

A partir de ces développements, nous postulons que l'apprentissage conjoint permet aux partenaires de développer des synergies et des complémentarités opérationnelles et stratégiques source de développement et de croissance locale et internationale.

3- La création d'une plateforme d'innovation commune :

Le croisement entre l'aptitude du partenaire local à absorber et à s'adapter aux normes internationales et l'aptitude de la firme multinationale à faciliter le transfert de savoir-faire et de compétence a donné naissance à un contexte d'apprentissage organisationnel efficace. Les similarités inter-organisationnelles ont créé des principes communs qui ont guidé les actions et les interprétations des deux parties en termes de besoins mutuels, d'orientations opérationnelles et stratégiques. La qualité du contexte collaboratif et la nature des échanges entre les partenaires renseignent sur le niveau de dynamisme et d'interdépendance inter-organisationnel et par conséquent, sur le potentiel du développement et de croissance attendu de la JVI.

Les partenaires inscrits dans des cycles d'apprentissage souhaitent par ces manœuvres renforcer leur capacité d'adaptation dans un environnement externe caractérisé par de forts changements concurrentiels et une volatilité soutenue des clients. L'innovation industrielle et commerciale est le mot d'ordre pour pouvoir préserver son image auprès de sa cible, sa part

de marché ainsi que sa position stratégique en ayant une longueur d'avance par rapport à ses concurrents. Face à de telles contraintes, les partenaires doivent tirer profit des atouts internes notamment de la compatibilité opérationnelle et innovatrice généralement appréciée par les apports d'un apprentissage conjoint qui donne lieu au partage, à la combinaison et à l'adaptation rapide des connaissances et des compétences pour les exploiter pour un besoin précis dans un contexte donné. Cette flexibilité et souplesse offrent aux partenaires la chance et l'opportunité d'atteindre des synergies permettant l'exploitation de n'importe quelle connaissance en la combinant à un référentiel de connaissances internes. De plus, cela permet de mettre à disposition une plateforme commune permettant aux parents de créer et de tester de nouvelles connaissances et compétences stratégiques afin de réaliser des objectifs de performance.

L'analyse des sept cas de joint-ventures a relevé l'existence de ces plateformes communes dans 5 cas sur 7.

Les cas C-D-E-F-G démontrent que l'apprentissage inter-organisationnel a considérablement évolué au cours du cycle de vie de la JV et s'inscrit dans une sphère interne dynamique. Les deux partenaires ont créé une plateforme commune de R&D pour partager, combiner et échanger de nouvelles idées et profiter des expériences des uns et des autres à l'échelle nationale et internationale. Le tableau 2 reprend les cas ayant opté pour une cellule commune et les résultats correspondants pour la JVI correspondant :

Tableau 2 : Cas des JVI avec cellule commune de R&D

Cas	Cellule commune de R&D	Résultat de la JVI
C	<i>« Nous avons créé une plateforme commune qui implique beaucoup de compétences internes et d'experts industriels. L'innovation est la clé de notre réussite et de notre renommée ... ensemble nous souhaitons exploiter les acquis internes et bénéficier des synergies et des complémentarités »</i>	<i>« Notre joint-venture est un cas d'école. Nous sommes le leader sur le marché nous avons une part de marché qui dépasse les 50%. Notre collaboration est très fluctueuse car elle est fondée sur le partage, la confiance et le respect. Nous avons des projets locaux et internationaux nous envisageons une orientation commune vers</i>

	<i>responsable de zone de la multinationale</i>	<i>l'Afrique très prochainement. » Directeur général du partenaire local</i>
D	<i>Nous avons décidé avec notre partenaire de former un groupe de collaborateurs chargé de travailler autour de projet à thème (produit, technique de production, technique de vente etc. Cette équipe se déplace régulièrement sur des sites d'usines à l'étranger et rencontre de nouvelles équipes commerciales pour échanger, partager et faire des retours d'expériences » Responsable de zone de la multinationale.</i>	<i>« Nous avons eu de bons résultats localement aussi bien sur le plan financier que sur le plan volume... Nous introduisons avec la collaboration de notre partenaire de nouveaux produits et nous performons les actuels ; nous avons un retour client très satisfaisant sur le plan de la qualité de nos produits ... la réussite de notre collaboration a encouragé notre partenaire à nous proposer de reproduire l'expérience de la joint-venture à l'étranger » Le directeur général du partenaire local</i>
E	<i>« Nous avons échanges réciproques et mutuels qui sont sources de bons résultats. L'expertise, le Know how sont développés en continue ; une équipe de travail est dédié pour des projets techniques en collaborations avec des experts internationaux sur le plan R&D et recette produit ». Chef de zone de la multinationale.</i>	<i>« Aujourd'hui les résultats sont satisfaisants pour les deux parties Nous travaillons ensemble sur une base de confiance et de collaboration efficace.. L'entreprise suit une logique structurée de point de vue organisation, finance, planification des projets, allocation des budgets, innovation, etc. Nous avons des projets d'extension locale nouveaux produits, nouvelles gamme et d'export à l'international » Directeur général du partenaire local</i>
F	<i>« Nous avons un bon relationnel avec notre partenaire, la qualité de ses cadres, le partage et la cohésion sont à l'origine de nos résultats aujourd'hui. La maîtrise du marché ne s'apprend pas dans les manuels... Nous partageons les connaissances dans tous les domaines produits-marché-distributions- marketing etc. Les connaissances partagées et développées sont un retour d'expérience ... expérience terrain-connaissances locales et internationale, tout est mis en commun et exploité conjointement » Directeur de zone de la multinationale.</i>	<i>« Notre activité se développe localement et à l'internationale, nous reproduisons la même expérience sur un marché étranger. Nous développons de nouveaux produits sur le marché local, nous améliorons les existants pour se rapprocher au max des attentes des clients ...nous exploitons toujours la découverte Know- How Nous avons fait un nouveau focus sur l'Afrique » Directeur marketing du partenaire local.</i>
G	<i>« Nous sommes inscrits dans la complémentarité : achat mutuel et investissement mutuel ... notre cellule</i>	<i>« Le résultat de notre JV est très satisfaisant notre collaboration et notre expertise commune a donné ses fruits, nous</i>

	<i>de recherche nous permet de combiner et de tester de nouvelles recettes et de faire un retour sur expérience</i> » chef de zone de la multinationale.	<i>avons une bonne croissance, une bonne entente : convergence stratégique et opérationnelle, un partage optimal des ressources</i> » Directeur marketing régional du partenaire local. <i>« Notre relation est un cas de réussite : un cas d'école : Nous avons voulu dupliquer l'aventure au Maroc en proposant de suivre le même schéma capitalistique avec notre partenaire »</i> Chef de zone de la multinationale.
--	--	---

Il est à noter que les partenaires des JVI précédemment citées occupent une position stratégique importante sur le marché local avec une part de marché supérieure à 30%. Ces derniers planifient même des projets d'agrandissement et de développement sur le marché local mais aussi sur le plan international. A ce sujet, les partenaires ont déjà mis en place d'autres JVI notamment sur le marché africain en particulier pour les cas C, D et E..

En ce qui concerne les cas A et B, ces cas démontrent que l'apprentissage organisationnel entre les partenaires a été bilatéral en ce qui concerne la phase post formation de la JV. Dans ce contexte, les partenaires ont été amenés à développer une activité avec un certain nombre de produits destinés au marché local. Aujourd'hui, les connaissances et le savoir-faire de production et de commercialisation sont acquis par les deux partenaires. Ces acquis sont exploitables pour la production de nouveaux produits sur le marché local. L'activité de la JVI garde les mêmes acquis sur le marché local et ne se développe pas par ailleurs. Des actions promotionnelles de *trade marketing* sont envisagées par les partenaires pour soutenir les ventes. Aucun nouveau projet local ni international n'est envisagé par les deux partenaires dans le cadre de la JVI (Tableau 3).

Tableau 3 : Les cas A et B n'ayant pas opté pour une cellule commune de R&D

Cas	Absence de cellule commune de R&D	Résultat de la Joint-venture
A	« <i>Les échanges que nous avons avec notre partenaire sont limités à un transfert de connaissance et d'expertise en termes :</i>	« <i>Nos résultats sont à la hauteur de nos objectifs world-wide. Notre partenaire dispose des outils et des</i>

	<i>Savoir-faire, les processus de production, les astuces normes de qualité, la réduction de déchets et le protocole à suivre. Nous assurons à notre tour les ajustements liés Aux machines, aux équipements, à la vitesse de traitement de la matière première »</i> directeur de production du partenaire local.	<i>acquis nécessaires pour produire notre produit selon les normes de qualité internationale. Nous avons une bonne collaboration, pas de nouveaux projets en perspective »</i> Responsable de zone de la multinationale
B	<i>« L'apprentissage se fait au niveau de l'introduction de nouveaux produits ou de changement dans les caractéristiques intrinsèque (dosage, formulation etc. Pour toute introduction de nouveau produit nous bénéficions des échanges, fourniture de tout le dossier relatif au produit, une étude de faisabilité avec une comptabilité analytique »</i> chef de zone de la multinationale.	<i>- Nous avons une part de marché respectable par rapport au nombre de nos produits. nous sommes dans une démarche gagnant-gagnant. Nous n'avons pas de projet commun à l'étranger. Par contre d'une façon unilatérale nous visons l'expansion géographique »</i> Directeur de production du partenaire local.

CONCLUSION

L'apprentissage organisationnel est un phénomène largement étudié dans la littérature en management international (Meschi, 2003 ; Fang et Zhou, 2010). Dans le cadre de cet article, à l'instar de Fang et Zhou (2010), nous nous focalisons sur deux types d'apprentissage à savoir l'apprentissage unilatéral (« *absorptive learning* ») et l'apprentissage conjoint (« *joint learning* ») dans le contexte de pays en développement. Nous sommes intéressés au rôle joué par le couple l'apprentissage unilatéral /apprentissage conjoint dans la réalisation des objectifs de croissance appréciés par le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Pour répondre à cet objectif, nous avons étudié sept cas de JVI nouées avec un partenaire local et une firme multinationale étrangère implantées en Tunisie. Ces JVI évoluent dans des secteurs d'activités variés : la chimie, l'agroalimentaire, l'hygiène et la pharmacie. Les entretiens menés auprès des partenaires locaux et étrangers nous ont permis de mieux comprendre le processus d'apprentissage dans ces JVI. Premièrement, les résultats de notre étude empirique ont montré que l'apprentissage unilatéral se base principalement sur les capacités d'absorption détenues par les partenaires. Deuxièmement, il s'est avéré que l'apprentissage bilatéral est conditionné par la réussite de l'apprentissage unilatéral et ne peut

être réalisé que lorsque la relation jouit d'une bonne qualité relationnelle et d'une expérience antérieure entre les partenaires. De plus, nous avons observé dans certains des cas étudiés que l'apprentissage a donné lieu à la création de cellule commune de R&D et au développement de nouveaux produits et marchés. Le tableau 3 reprend les principaux résultats de notre recherche ainsi que les incidences sur le développement local et international des JVI.

La réflexion menée dans ce travail nous incite à examiner ses limites afin d'identifier des pistes de recherche pour des études futures. Une première limite de ce travail est l'étude de sept cas de JVI en Tunisie. Malgré la richesse des informations recueillies, ces cas ne sont pas représentatifs de toutes les JVI dans les pays en développement. Pour poursuivre ce travail et afin de généraliser les résultats, il serait intéressant de répliquer l'étude à d'autres cas de JVI de secteurs et de zones géographiques variés par exemple. Une autre limite de ce travail concerne les phénomènes d'apprentissage auxquels nous nous sommes intéressés. Dans le cadre de travaux futurs, l'apprentissage d'expériences et du partenaire mériteraient d'être étudiés plus en détails.

Tableau 3 : réalisation de l'apprentissage pour les cas étudiés et incidences sur les JVI

	A	B	C	D	E	F	G
A Unilatéral	+	+	+	+	+	+	+
A Bilatéral	+	+	+	+	+	+	+
Création d'une cellule commune – innovation Connaissance Partage d'expérience	Non	Non	Oui	Oui	oui	oui	Oui
Développement de projets nouveaux commun sur le local	Non	Non	Oui	oui	oui	oui	Oui
Développement de projets nouveaux communs à l'international	Non	Non	oui	oui	oui	oui	oui

al							
Résultats de la JV	Stagnation	Stagnation	Développement & croissance	Développement & croissance	Développement & croissance	Développement & croissance	Développement & croissance

REFERENCES

- Baumard, P., Ibert, J. (2014), « Quelles approches avec quelles données ? », in R.-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, p. 105-124, Paris : Dunod.
- Beamish, P. (2013). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Taylor & Francis Ltd, London.
- Bongsun Kim, Eonsoo Kim, Nicolai J. Foss (2016). «Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view». *European Management Journal*, Vol. 34, N° 1, p. 80-90.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. (1990). «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 128-152.
- Choi, J., Contractor, F.J., (2017). «Improving the Progress of Research & Development (R&D) Projects by Selecting an Optimal Alliance Structure and Partner Type», *British Journal of Management*, p. 1–19.
- CNUCED (2016). *World Investment Report 2016 - Investor Nationality: Policy Challenges*, Conférence des Nations-Unis pour le Commerce et le Développement, New York/Genève.
- Das, T., Teng, B. (2000), «Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective», *Organization Science*, Vol. 11, N°1, p. 77–101.
- Dhanaraj, C., Beamish, P. W. (2004). « Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N°3, p. 295–305.
- Doz, Y. (1996). «The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special Issue), p. 55–83.
- Doz, Y.L., Hamel, G., (1998). *Alliance Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, Kathleen (1989). « Building Theories from Case Study Research », *the Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, pp. 532-550.
- Fang, E., Zhou, S. (2010). «The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies», *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, p. 906-924.
- Hamel, G. (1991). «Competition for competence and inter-partner learning in international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter Special Issue, p. 83–104.
- Harrigan K.R, (1985). *Strategic for joint ventures*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Hennart, J.F., (1988). «A transaction costs theory of equity joint-ventures», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N°4, p. 361-374.

Hennart, J. F. (2013). «Internal and external hybrids and the nature of joint ventures», In A. Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization. Theory* (p. 481-500). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward.

Elgar.Hlady- Rispal, M., (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck Université.

Hooff, B., Ridder, J. (2004). «Knowledge sharing in context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, N°6, p. 117-130.

Ingham, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de Gestion*, janvier-février, p 105-120.

Inkpen, A., Beamish, P. (1997), «Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°1, p. 177–202.

Inkpen A.C., Currall S.C., (2004), «The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures», *Organization Science*, Vol. 15, p 586-599.

Jung-Chi P. (2006), «An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP) », *Management Decision*, Vol. 44, N° 1, p. 105-122.

Karim, S., Mitchell, W. (2004). «Innovating through acquisition and internal development: a quarter-century of boundary evolution at Johnson and Johnson», *Long Range Planning*, Vol. 37, p. 525-547.

Khalid, S., Ali, T. (2017). “An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures”, *International Business Review*, Vol. 26, N° 3, p. 491-501.

Kin, V., Meschi, P.X., Prévot, F. (2015). « Les pays émergents : émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international ? Une étude bibliométrique », *Management International*, Vol. 19, N° 4, p. 20-34.

Kwon, Y.C. (2008). «Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: a social exchange perspective», *International Business Review*, Vol. 17, p. 559-573.

Kogut, B., Zander, U. (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology», *Organization Science*, Vol. 3, p. 383–397.

Lane, P.J., Salk, J.E., Lyles, M.A. (2001). “Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 1139-1161.

Lane, P.J., Lubatkin, M. (1998). «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5 p. 461-477.

Luo, Y. (2007). «Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N°1, p. 39-60.

Maaref, A. (2015). « Le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive », *Innovations*, Vol. 3, N° 48, p. 231-261.

Meschi, P.X. (2003). « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, N°143, p. 159-179.

Meschi, P.X, Riccio, E.L. (2008). «Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil », *International Business Review*, Vol. 17, p. 250-266.

Miles, M., Huberman, M., (2003). *Analyse des données qualitatives*. Edition De Boeck, p. 624.

Morgulis-Yakushev, S., Emre Yildiz, H., Fey, C.F. (2018). «When same is (not) the aim: A treatise on organizational cultural fit and knowledge transfer», *Journal of World Business*, Vol. 53, N° 2, p. 151-163.

Mowery, D. C., J. E. Oxley, Silverman, B.R. (1998). «Technological overlap and interfirm cooperation: Implications for the resourcebased view of the firm», *Research Policy*, Vol. 27, p. 507–523.

Rafique, M., Hameed, S., Mujtaba Hassan Agha, (2017). «Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, N° 1, p. 44-56

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). « *The Knowledge Creating Company*», Oxford University Press.

Pak, Y., S., Ra, W., Park, Y. R. (2009). « Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context», *International Business Review*, Vol. 18, p. 470-480.

Oxley, J. E., Wada, T. (2009). «Alliance structure and the scope of knowledge transfer: evidence from U.S.–Japan agreements», *Management Science*, Vol. 55, p. 635–649.

Owens, M., Ramsey, E., et Loane, S., (2017). «Resolving post-formation challenges in shared IJVs: The impact of shared IJV structure on inter-partner relationships», *International Business Research*, (in press).

Paulsson, K., Ivergård, T., Hunt, B. (2005). «Learning at work: competence development or competence-stress», *Applied Ergonomics*, 36, N°2, p. 135-144.

Ring, P.S., Van de Ven, A.H., (1994). «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, Vol. 19, Vol. 1, p. 90–118.

Ren H., Gray, B., Kim, K. (2009). « Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how? », *Journal of Management*, Vol. 35, N°3, p. 805-832.

Robertson, M., O'Malley Hammersley, G. (2000). «Knowledge management within a Knowledge-Intensive Firm: the Significance of the people Management Dimension», *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, N°2/3/4, p. 241-253.

Teece, D. (1986). «Profiting from technological innovation. Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy», *Research Policy*, Vol. 15, p. 285–305.

Un, A., Rodriguez, A. (2017). « Local and Global Knowledge Complementarity: R & D Collaborations and Innovation of Foreign and Domestic Firms», *Journal of International Management*, (in press).

Xue, J., Lu, S., Shi, B., Yan, X., (2017). « Applying complexity theory to explain partner cooperation: The role of transaction cost-related factors and elements of relational exchanges», *Canadian Journal of Administrative Sciences*.

Yan A., Zeng M., (1999), « International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research», *Journal of International Business Studies*, Vol 30, n°2, p 397-414.

Yang, J.T., Wan, C.S. (2004). «Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation», *Tourism Management*, Vol. 25, p. 593-601.

Yao, Z., Yang, Z., Fisher, G.J., Ma, Ch., Fang, E. (2013), « Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness, and new product performance: The exploration of international joint ventures in China » *International Business Review*, Vol. 22, N° 1, p. 216-227.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica.

Williamson, O. E. (1991). «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N° 2, p. 269-296.

Zollo, M., Reuer, J.J., and Singh, H. (2002). «Inter-organizational routines and performance in strategic alliances», *Organization Science*, Vol. 13, N°6, p. 701-713.