

# **La capacité d'absorption : facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales**

**Fadoua HAMDANI**

**Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie**

[hamdeni.fadoua08@gmail.com](mailto:hamdeni.fadoua08@gmail.com)

**Taher Lazhar AYED**

**Umm Al Qura University College of Business, Arabie Saoudite**

**Habib AFFES**

**Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie**

## **Résumé**

Le présent travail de recherche hypothético-déductif, présente une étude exploratoire visant à découvrir l'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances stratégiques internationales en Tunisie sur le plan de l'efficacité et de l'innovation. À la lumière de la revue de la littérature et selon les théories de la Knowledge Based View, de l'apprentissage organisationnel, des ressources et compétences et de l'innovation les hypothèses de recherche sont proposées et testées sur un échantillon de 119 alliances stratégiques internationales en Tunisie.

La présente recherche a pu vérifier l'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances stratégiques internationales à travers ses dimensions recherche et développement (R&D), capacité des employés et motivation des employés. Les entreprises engagées dans des alliances stratégiques internationales ont intérêt à stimuler leurs activités de R&D, à améliorer la capacité de leurs employés et à stimuler leur motivation pour arriver à internaliser les savoirs transférés et réussir leurs alliances.

**Mots clés** : alliance stratégique, capacité d'absorption, succès de l'alliance, apprentissage.

# **La capacité d'absorption : facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales**

## **INTRODUCTION**

L'alliance stratégique est considérée comme un moyen efficace pour relever les défis de la mondialisation et ceux liés à l'évolution technologique : c'est un levier important pour la compétitivité et le développement des firmes à travers l'acquisition des nouveaux savoirs et idées (Doz et Hamel, 1998 ; Oreal, 2008 ; Blanchot F. ; Guillouzo R. & Krauss G., 2008). La capacité à acquérir ces nouveaux savoirs et ces nouvelles idées de l'allié, pour ensuite les matérialiser dans des produits, des procédés et des organisations, est la capacité d'absorption qui conduit au développement (David P.A. et Foray D., 2002).

Nous pouvons de ce fait dire que les changements des entreprises entraînés par les alliances stratégiques internationales, qui peuvent concerner la structure de l'entreprise et sa dynamique, font de plus en plus ressortir le fait que la capacité d'absorption devient la dimension principale de l'alliance stratégique ainsi que la condition première de son succès (Stehr N., 2000).

Cette mise en valeur de la capacité d'absorption pour les alliées incite à explorer et décrire les démarches possibles pour améliorer le succès des alliances stratégiques internationales à travers cette capacité d'absorption. De ce fait, il s'avère primordial de répondre à la question : quel est l'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances stratégiques internationales?

Afin d'y parvenir, une revue de la littérature concernant les alliances stratégiques du point de vue de la théorie de l'apprentissage ainsi qu'une conceptualisation de leur succès s'avèrent nécessaires. Ensuite, la capacité d'absorption a fait l'objet d'une revue de la littérature et d'une conceptualisation selon les perspectives des théories de l'apprentissage organisationnel, des ressources humaines et de l'innovation. Les hypothèses de la recherche sont enfin proposées et les résultats de la recherche sont présentés et interprétés.

# 1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Les coopérations entre les entreprises existent depuis longtemps et les alliances stratégiques ne sont pas des formes organisationnelles nouvelles (Meschi, 2006). Cependant, l'intérêt porté à ces alliances par les entreprises et les chercheurs semble croissant (Cheriet, 2009).

Nous définissons l'alliance stratégique comme un accord de coopération entre deux ou plusieurs organisations caractérisé par : le partage des ressources matérielles et/ou immatérielles selon l'accord (Blanchot F. ; Guillouzo R. & Krauss G., 2008) ; les objectifs stratégiques implicites ou explicites ; l'innovation (exemple : technologique).

Ces formes de relations ont été analysées selon de nombreuses approches théoriques (Cheriet, 2009).

## 1.1. LES THEORIES ET LES DOMAINES DE RECHERCHES DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Les recherches dans le domaine des alliances stratégiques ont évolué puisque le concept est en développement (Cheriet, 2009).

Ainsi, l'intérêt des chercheurs s'est d'abord porté sur la constitution et le management de l'alliance. En effet, la sélection de l'allié stratégique est une décision critique dans l'engagement dans une alliance (Hitt et al, 2000). La complémentarité et la compatibilité des ressources, des capacités et des objectifs sont les bases des alliances efficaces (Das et Teng, 1997 ; Hitt et al, 2000). La littérature reconnaît que la complémentarité des ressources, la compatibilité de l'alliance et la congruence des objectifs forment ensemble les aspects clés des caractéristiques de l'alliance (Zaman M. & Manvondo F., 2004).

Les théories qui ont scruté la formation des alliances stratégiques sont nombreuses. La théorie des coûts de transaction a expliqué la formation des alliances par des tendances à la minimisation des coûts de transaction et à l'internalisation (Buckley P. J., Casson M., (1988); Cheriet, 2009). La théorie des ressources a prouvé que les interdépendances en ressources des firmes conduisent à la formation des alliances (Das et Tang, 2003). Selon la théorie de l'apprentissage organisationnel, les alliances avec les autres entreprises sont recommandées comme des moyens d'acquisition de nouveaux savoirs, compétences et expertises pour améliorer la compétitivité d'une organisation (Kogut 1988, Hamel 1991, Inkpen, 2000). Enfin, la perspective du comportement stratégique (Berg S.V., Friedman P.S., 1981)

considère l'amélioration des avantages compétitifs et le contrôle des concurrents comme principaux motifs de formation de ces alliances.

La seconde problématique concerne le management et le contrôle des alliances stratégiques (Vandenburg, J., 2000 ; Zaman M. & Manvondo F., 2004; Schumacher C., 2006). Le management de l'alliance est la gestion du groupe de personnes de l'entreprise pour faire réussir l'alliance. «Le management stratégique se préoccupe de concevoir, préparer et conduire l'action collective » (Poirier L., 1987 ; Brechet J.P., 1996). Le contrôle se définit comme la capacité d'influencer le processus de prise de décision stratégique dans une organisation. Comment les managers gèrent les alliances stratégiques tout en respectant la stratégie organisationnelle ?

Cette problématique de management et de contrôle a donné naissance à une nouvelle question de recherche: l'alignement stratégique dans les alliances stratégiques (Zaman M. & Manvondo F., 2004 ; Kalika M. & Michel K., 2004; Hamdeni F. et Haddar M., 2011).

Les recherches se sont orientées ensuite vers la gouvernance de ces relations et ses liens avec le contrôle de management, la détention de part capitalistique ou encore par la supériorité en matière de compétences et de savoirs (Cheriet, 2009 ; Surply J., 2009 ; Hamdeni F. et Affes H., 2012).

Enfin, les questions liées aux issues des alliances stratégiques sont abordées par les chercheurs tels que la performance, le succès, la survie, la longévité et la stabilité de ce type de relation (Das et Teng, 2003 ; M. & Manvondo F., 2004; Schumacher C., 2006 ; Cheriet, 2009). Il en découle la question des risques dans les alliances stratégiques. Les alliances stratégiques sont caractérisées par le partage des risques entre les alliés. En fait, les risques peuvent provenir des alliances stratégiques mêmes (Delerue H., 2004).

Ces problématiques de recherche au sujet des alliances stratégiques peuvent être analysées selon une approche dynamique ou statique (Ring, Van de Ven, 1994 ; Yan, Zeng, 1999 et Cheriet 2009). En fait, l'alliance stratégique entraîne un processus dynamique de changement organisationnel traduisant l'évolution interne de la relation. Ce changement est caractérisé par l'apprentissage organisationnel qui présente une des perspectives suivies par les chercheurs dans l'analyse des alliances stratégiques (Hamel, 1991 ; Hitt et al. 2000 ; Cheriet F., 2009 ; Benoit et Milena, 2009).

## **1.2. L'APPRENTISSAGE ET LES ALLIANCES STRATEGIQUES**

« L'aspect apprentissage est ce qui différencie les alliances stratégiques des autres formes de partenariats, tels les réseaux » (Benoit et Milena, 2009). La littérature existante a pu dégager deux types de relations entre l'apprentissage et les alliances stratégiques.

D'une part, Doz Y.L. (1996) montre que le succès de l'alliance stratégique dépend de l'apprentissage. Selon ces auteurs les projets d'alliance réussie sont très évolutifs et passent par une succession de cycles d'apprentissage interactifs, la réévaluation et le réajustement tandis que les projets en difficulté, à l'inverse, sont très inertiels, avec peu d'apprentissage ou apprentissage divergent entre la compréhension cognitive et l'adaptation comportementale, ou les attentes frustrées.

D'autre part, l'alternance d'activités favorisant l'apprentissage par l'exercice et par le transfert telle que l'alliance stratégique constitue un facteur de l'apprentissage selon Chevalier (2004).

En outre, L'alliance stratégique avec une entreprise étrangère peut créer un transfert de savoir forcé : l'allié étranger peut exiger l'utilisation de nouvelles procédures de travail conformes à ses normes, de nouvelles technologies ou même de nouvelles compétences nécessaires (pouvant être transférées à travers la formation). Doz et Hamel (1998) pensent que les alliances stratégiques internationales sont des réponses à la mondialisation et les échanges dans les activités économiques et des technologies. « Pour relever les défis posés par l'appropriation des savoirs et l'accumulation technologique, les pays du Maghreb devront améliorer d'une manière radicale leur économie de la connaissance... Il s'agit d'un défi majeur qui ne peut être relevé qu'en édifiant une véritable culture de la concertation, du partenariat » (Bencharif A. et Belkahia K., 2009).

Ce transfert de savoir favorise des avantages notamment pour l'entreprise appartenant au pays en développement. Parmi ces avantages le transfert des technologies, « l'autonomie croissante à des entreprises appelées à se concurrencer dans un espace "globalisé" » (Mustar P., Pénan, Brousseau E. et Bessy C., 2001), l'innovation et l'augmentation des performances individuelles, des équipes et organisationnelles.

L'exploitation de ces avantages peut conduire au succès des alliances stratégiques internationales à condition de se doter d'une bonne capacité d'absorption.

### **1.3. LE SUCCES DES ALLIANCES STRATEGIQUES**

Dans le cadre de sa recherche inductive réalisée par le moyen d'une étude de cas, Robson M. (2001) a opérationnalisé le succès de l'alliance par : la satisfaction des parties prenantes (mesure la satisfaction exprimée par les parties concernées de l'alliance stratégique), les résultats potentiels (la différence entre les coûts et les avantages matériels et immatériels par exemple réputation, formation, flexibilité, savoirs à transférés), les résultats réalisés (cette variable dépend de la structure des bénéfices et de différents facteurs comme par exemple la réputation, les valeurs partagées et le degré de transparence des relations).

Das T. K., et Teng. B.S. (2003) assimilent le succès de l'alliance à sa performance et le mesurent par le degré d'atteinte des objectifs de l'alliance. Zaman M. & Manvondo F. (2004) présument que le succès de l'alliance stratégique est mesuré par la performance organisationnelle et la performance de l'alliance. Dans leur recherche de type hypothético-déductive validée sur un échantillon 2098 alliances, Xia T. et Roper S., 2008 ont mesuré le succès des alliances stratégiques par l'atteinte des objectifs stratégiques des alliances. Jabar J., Soosay C. et Santa R., (2011) dans leur recherche de type hypothético-déductive validée sur un échantillon 335 entreprises ont opérationnalisé le succès des alliances par le transfert de technologie et le développement de nouveau produit. Enfin, Lin C., & al. (2012) dans le même type de recherche (hypothético-déductive) validée sur un échantillon 220 alliances mesurent le succès des alliances stratégiques par la performance d'innovation (nombre de co-patentes).

Toutes ces recherches ont traité l'issue des alliances stratégiques internationales et ont considéré différents indicateurs de la performance de l'alliance. A la lumière de ces recherches, la présente recherche opérationnalise le succès de l'alliance par deux dimensions: l'efficacité de l'alliance (l'atteinte des objectifs de l'alliance, l'amélioration de l'alliance) et l'innovation de l'alliance(en produit et en processus).

Par ailleurs, les facteurs de la performance des alliances stratégiques changent à travers le temps, ce qui fait de l'augmentation de la capacité d'absorption le facteur clé de succès de ces alliances (Lane P.J. et al. 2001). Les connaissances partagées au sein de l'alliance représentent un potentiel d'innovation et une opportunité qui favorise la réussite de l'alliance. Les entreprises dotées d'une forte capacité d'absorption sont les mieux équipées à identifier les connaissances externes et à les exploiter de manière à conduire les alliances stratégiques au succès. Une entreprise qui possède un ou plusieurs alliés étrangers à intérêt à stimuler sa capacité d'absorption afin de bénéficier du transfert de savoirs qui sont ensuite matérialisées dans des produits, des procédés et des organisations (David P.A. et Foray D., 2002).

## **2. LA CAPACITÉ D'ABSORPTION**

La capacité d'absorption est la capacité à valoriser un nouveau savoir, l'assimiler et l'appliquer pour des objectifs commerciaux (Cohen W.M., Levinthal D. A., 1990). La capacité à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles idées de l'allié, qui sont ensuite matérialisées dans des produits, des procédés et des organisations, conduit au développement (David P.A. et Foray D., 2002). L'apprentissage dépend de la capacité à absorber le savoir transmis et à le traduire en usage adapté au contexte dans lequel il est utilisé (Mustar P., Pénan, Brousseau E. et Bessy C., 2001). Si le transfert de savoir n'est pas suivi d'une volonté et une capacité d'absorption, il y'a une possibilité que le processus d'apprentissage n'aboutisse pas au résultat escompté soit l'appropriation selon Daraut S., Dupuy C. et Kechidi M., (2004) ou internalisation du savoir selon Dalkir, K., (2010).

La capacité d'absorption dans les alliances stratégiques présente la capacité d'une organisation à repérer à valoriser et à tirer profit d'un nouveau savoir d'origine externe. Il est primordial de revoir la notion de la capacité d'absorption et de l'opérationnaliser suite à une revue détaillée de la littérature.

### **2.1. LA NOTION DE LA CAPACITE D'ABSORPTION**

La notion de la capacité d'absorption organisationnelle peut désigner la capacité d'absorption des individus ou des groupes dans l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; George G. et al. 2001 ; Zahra S. et George G., 2002 ; Minbaeva D. et al., 2003; Omar R.; Takim R. et Nawawi A., 2011 ; Lin C. et al ., 2012). Certains chercheurs ont privilégié de traiter la capacité d'absorption sur une échelle individuelle (Park, Suh et Yang 2007; Deng, Doll et Cao, 2008; Regeb N., Mezghani L. et Quelin B., 2011 ; Regeb N. et Quelin B., 2011). Les chercheurs se posent la question de l'existence réelle d'une dimension collective de la capacité d'absorption et affirment que par le moyen de la coopération inter-firmes le renouvellement des compétences basiques de la firme est possible (Daraut S., Dupuy C. et Kechidi M., 2004). Il existe une sensibilité dans le traitement de la dimension collective de la capacité d'absorption organisationnelle. En effet la capacité d'absorption organisationnelle n'est pas la somme des capacités d'absorption individuelles. De même la dimension collective de la capacité d'absorption organisationnelle ne peut pas éviter que les individus soient ses acteurs.

Les deux approches d'étude de la capacité d'absorption (individuelle et organisationnelle) semblent indissociables mais que les chercheurs peuvent distinguer par la dimension collective de l'apprentissage organisationnel et le concept de la mémoire organisationnelle selon Tanguy C. et Villavicencio D. (2000).

L'alliance stratégique avec une entreprise étrangère constitue un véritable laboratoire pour l'apprentissage organisationnel qui conduira son changement organisationnel et déterminera son succès (Karthik N.S., 2002). Dans cette logique, la présente recherche traite la capacité d'absorption dans une dimension organisationnelle en se référant à une chaîne de recherches (Voir paragraphe suivant) qui se suivaient depuis Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) jusqu'à Lin C. et al. (2012).

## **2.2. LE CONCEPT DE LA CAPACITE D'ABSORPTION**

Le concept de la capacité d'absorption fait l'objet d'un examen approfondi par les recherches théoriques et empiriques. L'attention de nombreuses recherches a été dirigée vers les processus d'apprentissage et de transfert de connaissances (Omar R.; Takim R. et Nawawi A., 2011). Les études en apprentissage et transfert de technologies reconnaissent de plus en plus les avantages obtenus aux moyens d'activités d'apprentissage réalisé par l'entreprise bénéficiaire pendant quelques projets d'alliances stratégiques à travers la capacité d'absorption.

De multiples recherches conceptuelles et/ou empiriques ont abordé le concept de la capacité d'absorption organisationnelle selon des différents points de vue théoriques. En effet, ces recherches qui portent sur le concept de la capacité d'absorption font appel à plusieurs théories. Les théories de l'apprentissage, de la cognition managériale et des capacités dynamiques sont mobilisées par Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., (1990) pour inaugurer le concept. La théorie des capacités dynamiques et la théorie de l'apprentissage sont sollicitées par George G., Zahra S., Wheatley K. et Khan R., (2001) pour examiner la capacité d'absorption. Zahra S. et George G., (2002) ont étudié le concept suivant les points de vue des théories de l'innovation et de la cognition managériale. Les théories de l'apprentissage et de l'innovation sont mobilisées par Chauvet V., (2003) ; Sampson R., (2007) ; King A. et Lakhani K. R., (2011) et Flatten T., (2011) dans leurs études de la capacité d'absorption. Les théories des ressources humaines et de l'innovation sont adoptées par Minbaeva D. et al., (2003); Sazali A.W., (2009) et Omar R.; Takim R. et Nawawi A., (2011) pour conceptualiser la capacité d'absorption. D'autres chercheurs ont opté pour l'examen du concept suivant une seule perspective telle que la théorie de l'apprentissage (Schmidt, Tobias, 2005 ; Matusik

F. et Heeley B., 2005 ; Zahra S., 2005 ; Xia T. et Roper S., 2008 ) ou la théorie de l'innovation (Murovec N. et Prodan I., 2008 ; Alan J. et al., 2008 ; Lin C. et al, 2012 )

La synthèse de ces recherches permet de distinguer l'existence de deux principales méthodes de conceptualisation de la capacité d'absorption. La première consiste à utiliser les items qui opérationnalisent l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation du nouveau savoir (George G., Zahra S., Wheatley K. et Khan R., 2001 ; Zahra S. et George G., 2002, Chauvet V., 2003 ; Zahra S., 2005 ; Flatten T., 2011). La seconde méthode consiste à utiliser d'autres variables tels que l'apprentissage préalable, l'adoption, l'invention, l'expérience, la distance technologique, la recherche et développement, capacité et motivation des employés, la capacité d'absorption individuelle (Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., 1990 ; Minbaeva D. et al., 2003 ; Schmidt, Tobias, 2005 ; Matusik F. et Heeley B., 2005 ; Sampson R., 2007 ; Xia T. et Roper S., 2008 ; Murovec N. et Prodan I., 2008 ; Alan J. et al., 2008 ; Sazali A.W., 2009 ; Omar R.; Takim R. et Nawawi A., 2011 ; King A. et Lakhani K. R., 2011 ; Flatten T., 2011 et Lin C. et al, 2012).

Cette distinction entre ces deux méthodes n'empêche pas le croisement des deux méthodes concernant l'item capacité des employés.

Cette synthèse permet de remarquer l'existence de deux principales méthodes de conceptualisation de la capacité d'absorption. La première consiste à utiliser les items qui opérationnalisent l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation du nouveau savoir (George G., Zahra S., Wheatley K. et Khan R., 2001 ; Chauvet V., 2003 ; Zahra S., 2005 ; Flatten T., 2011). La seconde méthode consiste à utiliser d'autres variables telles que l'adoption, l'invention, l'expérience, la distance technologique, la recherche et développement, capacité et motivation des employés... Cette distinction n'empêche pas le croisement des deux méthodes concernant l'item capacité des employés.

La tendance pour les déterminants de la capacité d'absorption dans les alliances stratégiques est convergente vers l'utilisation d'un ensemble d'items qui tiennent en compte la spécificité du contexte d'alliance.

Dans l'étendue des lectures qui ont été faites et se référant aux recherches liées au contexte inter-organisationnel sans prétention d'exhaustivité, la recherche et développement R&D (Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., 1990 ; Xia T. et Roper S., 2008 ; Lin C. et al, 2012), la capacité des employés et la motivation des employés (Minbaeva D. Et al., 2003 et Omar R.; Takim R. et Nawawi A., 2011) sont les dimensions de la capacité d'absorption adoptées dans la présente recherche.

### **3. LES HYPOTHÈSES, LE MODÈLE ET LES RÉSULTATS**

L'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances stratégiques internationales est étudié par la présente recherche à travers le test des relations pouvant exister entre les dimensions de la capacité d'absorption avec ceux du succès de ces alliances. Pour mettre en relief les liens entre les différents concepts et variables exprimés par les hypothèses de la recherche, un modèle de recherche est conçu. Ensuite les variables sont opérationnalisées suite à une revue de la littérature. Enfin, un questionnaire de recherche est élaboré et administré auprès de 119 alliances des entreprises tunisiennes alliées stratégiquement avec des entreprises étrangères. Chaque répondant est appelé à choisir une seule alliance sujette du questionnaire même si son entreprise possède plus. Un seul répondant est interrogé par entreprise : celui qui est en contact direct avec l'allié étranger (généralement un cadre ou un directeur).

#### **3.1. LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Rappelons que les composantes de la capacité d'absorption adaptées par la présente recherche selon la revue de la littérature sont la R&D, la capacité des employés et la motivation des employés. Les hypothèses qui relèvent de chaque composante sont présentées dans ce qui suit.

##### **3.1.1. La R&D**

La recherche et développement présente la première dimension de la capacité d'absorption dans notre recherche (Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., 1990 ; Xia T. et Roper S., 2008 ; Lin C. et al, 2012). L'originalité des recherches de Cohen et Levinthal (1989 et 1990) réside dans l'introduction d'une seconde face de la R & D. Traditionnellement la R & D a été conçue comme un générateur de nouvelles informations, ces auteurs ajoutent que la R & D améliore la capacité de l'entreprise à assimiler et à exploiter les informations existantes à savoir la capacité d'absorption. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) argumentent l'effet de l'investissement et l'intensité de recherche et développement sur l'efficacité des résultats des entreprises et donnent l'exemple de Bell System. Xia T. et Roper S. (2008) montrent que

la continuité de recherche et développement influencent l'aboutissement des alliances stratégiques dans le secteur biopharmaceutique.

Par conséquent, la recherche et développement joue un rôle très important dans l'efficacité des alliances, d'où la formulation de la première hypothèse qui tire ses fondements de la Knowledge Based View:

**H<sub>1A</sub>** : la recherche et développement a un impact sur l'efficacité des alliances stratégiques internationales.

Abreu M. et al., (2006) ont étudié l'association entre la R&D en tant que variante de la capacité d'absorption, et l'innovation dans les alliances. Knudsen M.P et al., (2001) ont menés une recherche hypothético-déductive sur un échantillon de 577 alliances suite à laquelle ils ont pu validé un ensemble de résultats concernant la recherche et développement et la capacité d'absorption. Ces chercheurs ont prouvé que les fortes intensités de R & D dans le cadre de la participation dans des alliances stratégiques ainsi que l'ouverture au partage des savoirs sont importantes pour la performance d'innovation. Lin C. et al (2012) abordent l'impact de l'intensité de recherche et développement sur la performance d'innovation.

Se basant sur ces recherches, la deuxième hypothèse qui tire ses fondements de la Knowledge Based View et de la théorie de l'innovation s'énonce comme suit:

**H<sub>1B</sub>** : la recherche et développement a un impact sur l'innovation dans les alliances stratégiques internationales.

### 3.1.2. La capacité des employés

La plupart des entreprises contemporaines prétendent que le développement de la capacité des employés est au cœur de leurs valeurs défendues et de leurs stratégies. Morgan P. (2006) stipule que le niveau de la capacité des employés est lié au développement international. Pourtant, selon le même chercheur, la notion de capacité et de sa pratique reste perplexe et même confus en particulier dans le développement international. Son contenu substantiel inhérent n'est pas évident que dans le cas, par exemple, du développement des ressources humaines (Morgan P., 2006).

Effectivement, les entreprises se trouvent face à un double défi vis-à-vis de la capacité des employés dans le contexte des alliances stratégiques internationales. Le premier consiste aux exigences de respect des normes internationales et des conditions de l'allié étranger. Le

deuxième défi est de profiter de cette alliance, étant un contexte propice pour l'échange, dans l'amélioration de la capacité des employés. Selon Tijani O. (2011), « l'apprentissage inter-organisationnel peut être ralenti ou mis en échec à cause de trois raisons : la nature des connaissances, la capacité de l'organisation à apprendre et la motivation à apprendre. La réceptivité des employés est liée à la disponibilité et à la capacité des entreprises à absorber des connaissances. Cependant même si la connaissance est disponible elle peut ne pas être absorbée par le partenaire, car celle-ci était produite dans un contexte autre que celui de l'entreprise réceptrice, ou alors elle fait référence à des expériences non possédées ». La capacité des employés est donc un déterminant clés de la capacité d'absorption qui conditionne l'aboutissement du transfert des savoirs dans les alliances internationales.

Se fondant sur la théorie des ressources humaines et à la lumière de ce qui a été développé, nous nous permettons de proposer l'hypothèse :

**H<sub>2A</sub>** : la capacité des employés a un impact sur l'efficacité des alliances stratégiques internationales.

L'association entre la capacité des employés et l'innovation est défendue par les travaux de Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), en passant par les travaux de Schmidt et Tobias, (2005) ainsi que les travaux de Xia T. et Roper S., (2008). En fait l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieurs (OCDE). Cette mise en œuvre est inéluctablement dépendante des capacités des ressources humaines à assurer l'internalisation de la nouveauté dans ses pratiques.

À la lumière de ce qui a été développé, et s'appuyant sur la théorie des ressources humaines, nous nous permettons de présenter l'hypothèse :

**H<sub>2B</sub>** : la capacité des employés a un impact sur l'innovation dans alliances stratégiques internationales.

### 3.1.3. La motivation des employés

La motivation des employés est déterminante de la capacité d'absorption dans la mesure où les individus devraient simultanément avoir la capacité et la volonté d'apprendre et d'utiliser les nouveaux savoirs. Quoique les employés peuvent avoir une bonne capacité

d'apprentissage, si leur motivation est faible, l'utilisation des savoirs appris sera difficile voir même impossible (Minbaeva et al, 2003). Tijani O. (2011) stipule : « la capacité et la motivation sont dissociables, ces deux aspects représentent en fait les deux revers de la médaille de la capacité d'absorption... La motivation des employés est en effet une condition obligatoire dans le déploiement des compétences à la réalisation et la concrétisation de leurs capacités ». En effet, pour réussir l'absorption des savoirs externes, il ne suffit pas que les employés aient un accès à ces savoirs et une expérience, encore faut il une volonté d'apprentissage et d'internalisation de ces savoirs ? Tijani O. (2011) explique l'importance de la motivation pour la réceptivité des entreprises : « La réceptivité peut également être limitée par l'intention d'apprendre. Des entreprises peuvent manquer de motivation pour l'acquisition de nouvelles connaissances pour diverses raisons, soit par négligence soit par intérêt à d'autres priorités ».

Selon Minbaeva D.B. (2005), la gestion des ressources humaines notamment l'amélioration de la capacité et la motivation des employés receveurs des savoirs présente la clé de la réussite du transfert et de l'internalisation des savoirs externes. De ce fait, les entreprises qui maintiennent le développement de la capacité de leurs employés et veillent à leurs motivation favorisent un contexte de l'apprentissage, et améliorent le transfert des savoirs.

La présente thèse s'inscrit dans cette perspective, à savoir le rôle de la gestion des ressources humaines dans la capacité d'absorption à travers les variables de la GRH telles que la formation, l'évaluation et la motivation afin d'assurer un meilleur aboutissement de cette capacité d'où l'hypothèse :

**H<sub>3A</sub>** : la motivation des employés a un impact sur l'efficacité des alliances stratégiques internationales.

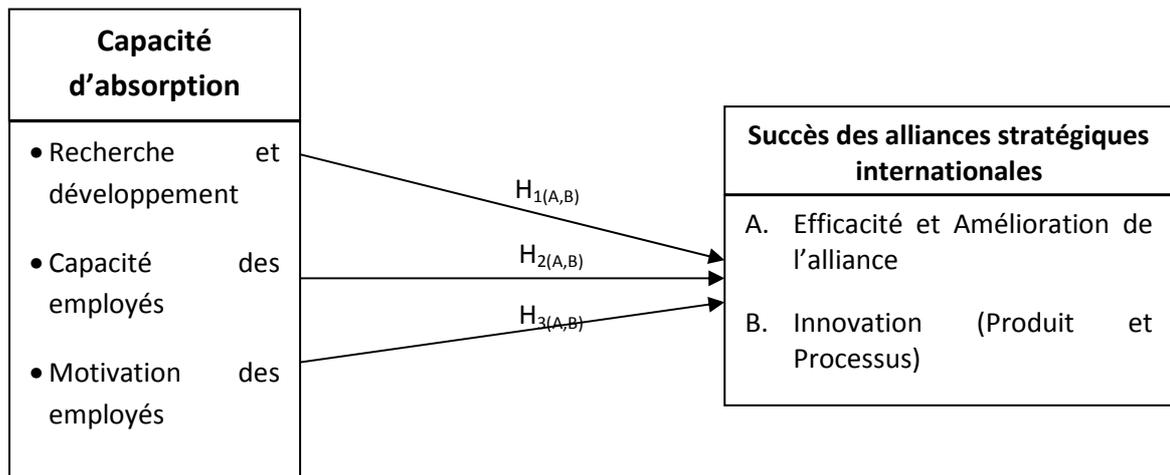
Le lien entre la motivation et l'innovation est d'autant ancien que la théorie de développement économique. En effet, l'innovation est assujettie à la créativité, l'invention et la diffusion qui nécessitent non seulement la capacité des employés mais aussi leur motivation (Schumpeter, J. A., 1934). Ceci implique l'hypothèse suivante :

**H<sub>3B</sub>** : la motivation des employés a un impact sur l'innovation dans les alliances stratégiques internationales.

### **3.2. LE MODELE DE LA RECHERCHE, LES MESURES ET LES RESULTATS**

Le modèle de recherche est constitué d'après les liens exprimés par les hypothèses post-avancées et est présenté dans la figure 1. On propose de tester le modèle sur les alliances stratégiques internationales en Tunisie vue la richesse du contexte en terme d'opportunités d'apprentissage.

**Figure 1 : Modèle de la recherche**



Le modèle ainsi élaboré permet d'intégrer des concepts qui relèvent de domaines différents : la perspective managériale (efficacité et amélioration de l'alliance), de l'innovation (innovation en produit et en processus et recherche et développement), de l'apprentissage organisationnel (capacité d'absorption organisationnelle) et celle des ressources et compétences (capacité des employés, motivation des employés).

Les mesures des variables sont issues de la littérature. Le tableau 1 récapitule l'opérationnalisation des variables.

**Tableau 1 : Opérationnalisation des variables**

Variabes	Items	Opérationnalisation	Sources directes ou indirectes
Capacité d'absorption	Diversité technologique	1. Type(s) de diversité technologique (QCM avec 5choix). 2. Distance technologique 3. Différence en catégorie technologique	Errabi K., Lebas C., 2009.  Lin C. et al, 2012
	Recherche et développement	1. Investissement en R/D. 2. Intensité de R/D.	George G. et al. , 2001. Xia T. et Roper S.,

			2008.
	Capacité des employés	1. Compétence des employés. 2. Formation 3. Niveau d'éducation	Minbaeva D. et al., 2003
	Motivation des employés	1. Degré de compensation selon la performance. 2. Degré de promotion selon le mérite.	Minbaeva D. et al., 2003
Succès de l'alliance	Efficacité et amélioration des alliances	1. Degré d'atteinte de l'objectif majeur de l'alliance 2. Degré d'amélioration de l'alliance	Das et Teng, 2003 Lin C., 2012
	Innovation	3. Innovation en produit 4. Innovation en processus	Murovec N. et Prodan I., 2008

Les résultats de la recherche sont présentés dans le paragraphe suivant.

Les items de mesure ont fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire (ACP avec rotation vari max sur SPSS 20). Dans cette première analyse l'ensemble des items est soumis à une ACP afin de vérifier la structure des construits. Les items de chaque dimension sont selon les résultats de l'ACP fidèles à leurs facteurs avec une variance cumulée de « 75,049 » et un KMO de « 0,788 ».

Afin d'évaluer la qualité du modèle de mesure et de tester les hypothèses de la recherche, la méthode des équations structurelles est sollicitée (AMOS 20).

### 3.2.1. Le modèle de mesure

La première étape consiste à l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle à travers 3 types d'indices : les indices absolus d'ajustement, les indices incrémentaux et les indices parcimonieux (Akrouf F., 2010).

**Tableau 2 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure**

Types d'indices	Indices	Valeurs	Normes
<b>Indices absolus d'ajustement</b>	CMIN (chi <sup>2</sup> )	1,754	< 2
	GFI	0,920	>0,9
	AGFI	0,845	Proche de 0,9
	RMSEA	0,08	< 0,1

<b>Indices incrémentaux</b>	NFI	0,9	>0,9
	CFI	0,952	>0,9
	TLI	0,922	>0,9
<b>Indices parcimonieux</b>	ECVI	1,048<1,19	DM< SM
	PNFI	0,555	<1
	PCFI	0,588	>0,5
	PGFF	0,474	Proche de 0,9

DM : Default Model; SM : Saturated Model

La qualité d'ajustement de ce modèle est assez bonne. L'ensemble des indices d'ajustement est conforme aux normes adoptées d'Akrouf F. (2010) ce qui prouve la bonne qualité d'ajustement du modèle de mesure. En effet, le GFI, le NFI, le TLI et le CFI sont supérieurs à « 0,9 ». L'AGFI, quant à lui, est de « 0.845 », jugé comme acceptable par Didellon & Valette-Florence (1996) du moment que c'est proche de « 0,9 ». L'ECVI, le PNFI, le PCFI et le PGFF indiquent une bonne parcimonie du modèle.

Les analyses de fiabilité font l'objet du tableau 3 déclarant les valeurs d'alpha de Cronbach.

**Tableau 3 : Fiabilité des échelles de mesure**

<b>Variables</b>	<b>Valeurs d'Alpha</b>
<b>Recherche et développement</b>	0,845
<b>Capacité des employés</b>	0,709
<b>Motivation des employés</b>	0,715
<b>Efficacité de l'alliance</b>	0,754
<b>Innovation</b>	0,816

Les échelles de mesure des variables (voir les items dans le tableau 2) sont fiables selon les valeurs déclarées d'Alpha qui doit être >0,7 (Evrard et al., 2000).

Le test de validité de ces échelles tient à vérifier la correspondance entre les construits et les mesures. Cette validité est de trois types : la validité convergente, la validité discriminante et la validité nomologique.

La validité convergente détermine jusqu'à quel point les mesures d'un même concept par des méthodes différentes sont convergentes. Pour se faire, le calcul de la variance moyenne extraite présentée dans le tableau 4 s'avère primordial.

**Tableau 4 : Validité convergente des échelles de mesure**

<b>Variables</b>	<b>Items</b>	<b>Poids de l'item</b>	<b>Rhô de Joreskog <math>\phi_{JD}</math></b>
<b>Recherche et développement</b>	Investissement en R&D	0,82	0,845
	Intensité de R&D	0,89	
<b>Capacité des employés</b>	Niveau d'éducation	0,81	0,734
	Formation	0,61	
	Compétence	0,65	
<b>Motivation des employés</b>	Compensation selon la performance	0,71	0,714
	Promotion selon le mérite	0,78	
<b>Efficacité de l'alliance</b>	Atteinte des objectifs	0,7	0,766
	Amélioration	0,8	
<b>Innovation</b>	Innovation en produit	0,88	0,823
	Innovation en processus	0,79	

Les valeurs de **Rhô de Joreskog  $\phi_{JD}$**  correspondantes à chaque variable latente indiquent que les variances moyennes extraites sont toutes supérieures à 0,5 d'où la validité convergentes des échelles de mesure est vérifiée (Fornell, C. & Larker D.F., 1981).

La validité discriminante est vérifiée dans le tableau 5 en adoptant l'approche de Bagozzi qui consiste à « considérer tous les construits deux à deux et établir deux modèles : dans le

premier on suppose que le lien de corrélation est égal à 1 et dans le deuxième on suppose qu'il est libre » (Akrouit F., 2010).

**Tableau 5 : validité discriminante des échelles de mesure**

<b>Modèle de mesure</b>	<b>Chi2 du modèle sous contraintes</b>	<b>Chi2 du modèle sans contraintes</b>
R&D et Capacité des employés	15,513	0,248
R&D et Motivation	26,969	0,001
R&D et Efficacité	41,447	6,030
R&D et Innovation	34,392	4,875
Capacité des employés et Motivation	18,951	1,050
Capacité des employés et Efficacité	19,088	2,494
Capacité des employés et Innovation	16,130	2,274
Motivation et Efficacité	32,492	1,635
Motivation et Innovation	25,407	0,054
Efficacité et Innovation	20,127	0,162

Toutes les valeurs de Chi2 des modèles de mesure sous contraintes sont supérieures aux valeurs sans contraintes des mêmes modèles, d'où la validité discriminante des échelles de mesure selon l'approche de Bagozzi (Akrouit F., 2010).

Les corrélations entre les variables latentes dans le modèle de mesure reflète l'existence des liens entre ces variables et le rapprochement entre le modèle et la réalité d'où la validité nomologique du modèle.

### 3.2.2. Le modèle de structure

L'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle de structure (Tableau6) nécessite la vérification de 3 types d'indices : les indices absolus d'ajustement, les indices incrémentaux et les indices parcimonieux (Akrouit F., 2010).

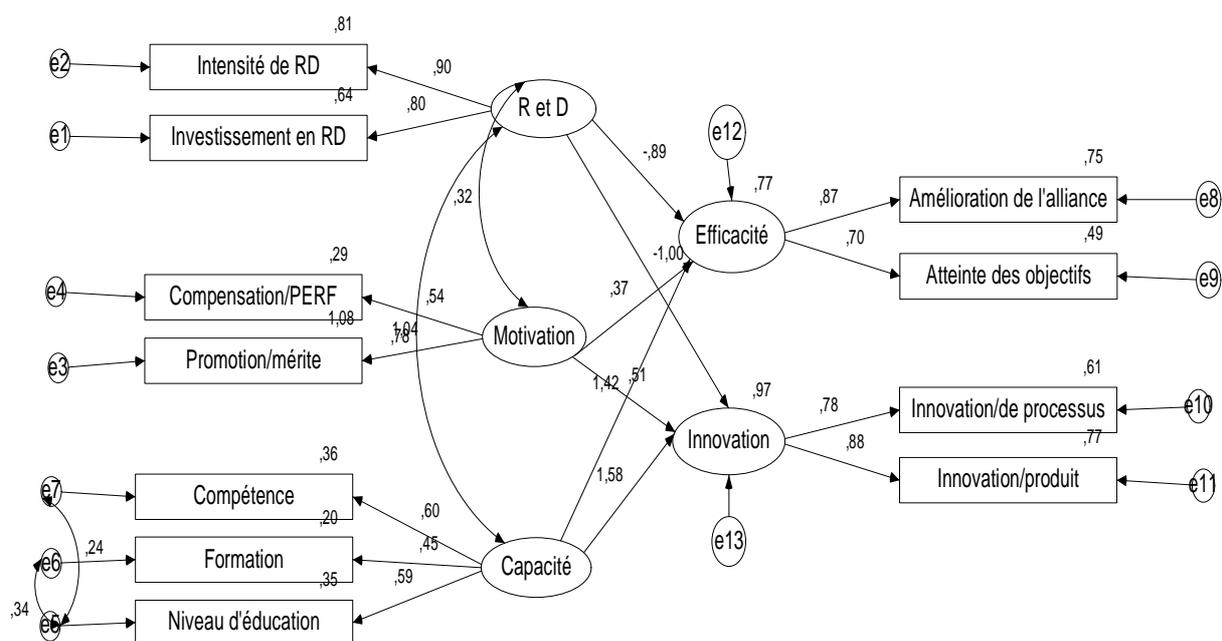
**Tableau 6 : Qualité d'ajustement du modèle de structure**

<b>Types d'indices</b>	<b>Indices</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Normes</b>
<b>Indices absolus d'ajustement</b>	CMIN (chi2)	1,803	< 2
	GFI	0,921	>0,9
	AGFI	0,846	Proche de 0,9
	RMSEA	0,082	< 0,1
<b>Indices incrémentaux</b>	NFI	0,9	>0,9
	CFI	0,948	>0,9
	TLI	0,917	>0,9
<b>Indices parcimonieux</b>	ECVI	1,062<1,119	DM< SM
	PNFI	0,553	<1
	PCFI	0,586	>0,5
	PGFI	0,474	Proche de 0,9

DM : Default Model ; SM : Saturated Model.

Les indices d'ajustement sont conformes aux normes adoptées d'Akrouf F. (2010) ce qui prouve la bonne qualité d'ajustement du modèle de structure. Toutefois, cet ajustement suppose une covariance entre la variable latente R&D avec les deux variables motivation et capacité des employés ce qui peut être expliqué par le rôle de soutien de la R&D pour la capacité et la motivation des employés. Le modèle de structure est présenté dans la figure 2.

**Figure 2 : Le modèle de structure AMOS**



Les hypothèses de la recherche sont testées par le moyen de la méthode des équations structurelles. Les résultats des tests des hypothèses sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 7 : Vérification des Hypothèses**

Hypothèses	Estimate	S.E.	C.R.	P	Vérification au seuil de 5%
H <sub>1A</sub> efficacité <--- R&D	-,486	,190	-2,554	<b>,011</b>	Vérifiée
H <sub>2A</sub> efficacité <--- CapacitéEmploy	1,569	,395	3,973	<b>***</b>	Vérifiée
H <sub>3A</sub> efficacité <--- MotivatiEmploy	,386	,173	2,232	<b>,026</b>	Vérifiée
H <sub>1B</sub> Innovation <--- R&D	-,761	,299	-2,545	<b>,011</b>	Vérifiée
H <sub>2B</sub> Innovation <--- CapacitéEmploy	2,410	,598	4,026	<b>***</b>	Vérifiée
H <sub>3B</sub> Innovation <--- MotivatiEmploy	,744	,263	2,832	<b>,005</b>	Vérifiée

Les six hypothèses de la recherche sont toutes vérifiées à un seuil d'erreur de 5%.

Cette validation des hypothèses qui relève de l'analyse du modèle de structure ajusté par le moyen de la méthode des équations structurelles, suppose une covariance entre la R&D et la

capacité des employés et la R&D avec la motivation des employés. Ce postulat est logique parce que la R&D est un facteur de soutien à la capacité et à la motivation des employés.

En effet, pour avoir un impact perpétuel sur le succès des alliances stratégiques, la capacité des employés devra être renouvelée par le moyen de la recherche et développement. Ce renouvellement de la capacité des employés à travers la R&D devra être accompagné par la motivation de ces employés pour donner ses fruits.

En outre, selon ces résultats l'investissement et l'intensité de la recherche et développement sont importants pour l'internalisation des nouveaux savoirs et la réussite de l'alliance ( $H_1$  vérifiée). Cet impact n'a pas été vérifiée par Xia T. et Roper S. (2008) concernant l'intensité de recherche et développement mais ces chercheurs ont vérifié un impact de la continuité de la recherche et développement sur la performance de l'alliance (échantillon 325 alliances). Lin C. et al, 2012 ont montré que les alliances de R&D, en particulier, sont plus adaptés que d'autres types de partenariats en terme d'efficacité.

Par ailleurs, pour atteindre les objectifs de l'alliance et parvenir à son amélioration, l'entreprise tunisienne se base sur son potentiel de ressources humaines selon l'échantillon de la recherche. Et puis, l'innovation à travers l'alliance est tributaire de la capacité des employés à mettre en valeur, apprendre et internaliser les nouveaux savoirs en provenance de l'allié étranger dans le cadre de l'alliance. L'internalisation des nouveaux savoirs exige que ces employés utilisent de nouvelles procédures ou technologies de travail et créent des nouveaux produits ou services. Or, pour entreprendre ces changements de fond et donner naissance à l'innovation, les entreprises sont appelées à investir dans l'amélioration des capacités de leurs employés d'une part à travers la bonne sélection du nouveau personnel d'autre part dans la formation du personnel existant.

De même, la motivation est un facteur déterminant pour l'atteinte des objectifs de l'alliance et pour l'innovation selon les résultats. Ces entreprises, en assurant des caractéristiques plutôt stables, constituent chez leurs employés une motivation nécessaire pour innover. Cette dernière se bâtie à la lumière de l'attention que leurs entreprises garantissent à travers quelques dimensions qu'elles respectent comme la compensation selon la performance et la promotion selon le mérite (Gharbi H. et Ayed L., 2012).

Ainsi, la capacité et la motivation des employés s'avèrent être deux composantes de la capacité d'absorption et facteurs clés de succès des alliances stratégiques internationales.

D'ailleurs les travaux conceptuels de Minbaeva D. Et al. (2003) et Omar R.; Takim R. et Nawawi A. (2011) ont prévu l'impact de la capacité et la motivation des employés comme étant les dimensions de la capacité d'absorption sur le transfert des savoirs. Leurs impacts sur l'efficacité de l'alliance stratégique internationale ainsi que sur l'innovation sont testés et vérifiés dans le cadre de la présente recherche. Ces dernières relations s'inscrivent dans la perspective de la gestion des ressources humaines.

## CONCLUSION

Il a été question, tout au long de ce travail de recherche de chercher l'impact de la capacité d'absorption organisationnelle sur le succès des alliances stratégiques internationales en tenant compte de la spécificité du contexte Tunisien. En s'appuyant sur une revue de la littérature, trois variables clés de la capacité d'absorption susceptibles d'avoir un impact sur le succès de l'alliance stratégiques sont détectées : la recherche et développement, la compétence des employés et la motivation des employés. Les effets de ces variables sont vérifiés tant sur l'efficacité de l'alliance que sur l'innovation à travers l'échantillon de 119 alliances. En effet, les entrepreneurs qui choisissent la stratégie d'alliance ont intérêt à stimuler les activités de recherche et développement en termes d'intensité et d'investissement. Ces entrepreneurs doivent sélectionner des employés bien éduqués, tenir compte de l'évaluation de leur rendement et veillez à l'amélioration de leurs capacités à travers la formation. Ils sont appelés également à motiver leurs employés afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques à travers ces alliances et de maintenir l'innovation en produit et en processus. Toutefois, ces résultats restent substitues de la covariance de la R&D avec les deux variables capacité des employés et motivation des employés. Ce résultat est raisonnable vu que la R&D est un agent d'appui à la capacité et à la motivation des employés. En effet, du point de vue conceptuel, l'article a permis de mettre l'accent sur une combinaison de variables composantes de la capacité d'absorption qui se trouvent être en stricte relation jusque-là peu étudiée dans la littérature, en l'occurrence la recherche et développement, la capacité des employés et la motivation des employés.

Ce travail de recherche peut être amélioré en tenant en compte les facteurs préalables à la capacité d'absorption pouvant l'influencer et agir directement ou indirectement sur le succès des alliances stratégiques internationales.

## Références

- Akrouf F., 2010, “Les méthodes des équations structurelles”, première édition, ISBN : 978-9973-9900-1-3.
- Alan J. et al., 2008 “Absorbing Innovation by Australian Enterprises: The Role of Absorptive Capacity”, Report on the Project for the Department of Industry, Tourism and Resources, Don Scott-Kemmis Australian Centre for Innovation Ltd.
- Bencharif A. et Belkahia K., 2009 « Les technopôles agroalimentaires dans les pays du Maghreb Opportunités et spécificités », Options Méditerranéennes, B 64, 232-238.
- Benoit S. & Milena M., 2009 « Un modèle pour des alliances stratégiques dans le cadre de la gestion d'événements sportifs au CANADA », ASAC, Niagara Falls, Ontario.
- Berg S.V., Friedman P.S., (1981), “Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross section analysis”. *Review of economics and statistics*, vol 63, p. 293-298.
- Blanchot F. ; Guillouzo R. & Krauss G., 2008 « Rupture et finitude des alliances stratégiques », 2ème conférence internationale sur le temps, Brest, pp25-26.
- Brechet J.P., 1996 « Gestion stratégique ; le développement d'un projet d'entreprendre », ESKA, Paris.
- Buckley P. J., Casson M., (1988), “A theory of cooperation in international business”.
- Champagne F., 2002 « La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé », Ph.D., Université de Montréal, Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, novembre 2002.
- Chauvet V., 2003 « Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Cheriet F., 2009 « Les déterminants réseaux de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques », Papier présenté au séminaire SGP de l'UMR MOISA, Montpellier.
- Chevalier, 2004 « Apprentissage moteur et processus d'apprentissage », Revue Québécoise de Psychologie, vol. 10, no 2.
- Cohen W.M., Levinthal D. A., (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*, vol 35, N° 1, p.128-152.
- Dalkir, K. (2010) «La continuité du savoir: préservation et transmission du savoir dans le secteur public», *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 146-167.
- Daraut S., Dupuy C. et Kechidi M., 2004 « De l'apprentissage techno-organisationnel ou du rôle des règles dans la structuration de contextes d'interactions », Thèse de doctorat en sciences économiques à l'université de Toulouse I, avril 2004.17
- Das et Tang, 2003 « Partner analysis and alliance performance », *Scandinavian Journal of Management* ; 19 (2003) 279-308.
- Delerue H., 2004 « Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel », 13 ième conférence de 'AIMS'. Normandie. Vallé de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004.
- Doz ET Hamel, 1998 “Alliance advantage: The art of creating value through partnering”, Harvard Business Press; 1 edition, July 1 1998.
- Doz Y.L., (1996), “The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?”. *Strategic Management Journal*, vol 17, p. 55 – 83.
- Flatten T., 2011 “A measure of absorptive capacity: Scale development and validation”, *European Management Journal* (2011) 29, 98– 116.
- George G., Zahra S., Wheatley K. ET Khan R., 2001 “The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms », *Journal of High Technology Management Research* 12 (2001) 205–226.

- Hamdeni F. et Affes H., 2012, « L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien », conférence AIM Bordeaux, France.
- Hamdeni F. et Haddar M., 2011, « Succès des alliances stratégiques : Cas des entreprises Tunisiennes avec les entreprises étrangères », Conférence de l'Atlas, Paris, France.
- Hamel G., (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic management Journal*, vol 12. p. 83 – 103.
- Hitt M.A.; Dacin A.D.; Levitas M.T.; Arregle J.L. & Borza, A., 2000 « Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp 449-467.
- Inkpen A.C., (2000), "A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 7, p. 775 – 779.
- Kalika M. & Michel K., 2004 « Strategic alignment: a performance tool for SME », European & Mediterranean Conference on Information Systems, pp25-27, July 2004, Tunis, Tunisia.
- King A. ET Lakhani K. R., 2011 "The Contingent Effect of Absorptive Capacity: An Open Innovation Analysis", Working Paper 11-102, HARVARD BUSINESS SCHOOL.
- Kogut B., (1988), "Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, vol 9, p. 319-332.
- Lin C. et al, 2012 "The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective", *Technovation* 32 (2012) 282–292.
- Lin C., 2012 "Strategic Management Knowledge Transfer, Absorptive Capacity and the Attainment of Strategic Objective of MNCs' Chinese Subsidiaries", *Modern Economy*, 3, 424-428, doi:10.4236/me.2012.34054, Published Online July 2012 (<http://www.SciRP.org/journal/me>), *Management International Review*, vol 28, p.19-38.
- Matusik F. ET Heeley B., 2005 « Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities », *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, August 2005 549-572.
- Meschi P.X., (2006), « Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », XVème conférence internationale de l'AIMS, Annecy/ Genève, juin.
- Minbaeva D. Et al., 2003 « knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM », *Journal of International Business Studies* (2003) 34, 586–599.
- Murovec N. et Prodan I., 2008 « The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and
- Mustar P., Pénan, Brousseau E. et Bessy C., 2001 « Contrats de Licence et Innovation » *Encyclopédie de l'Innovation*, Paris, Economica.
- Omar R.; Takim R. et Nawawi A., 2011 "Measuring absorptive capacity in technology transfer (TT) projects"
- Oreal S., 2008 « Alliances stratégiques », l'ESC Rennes School of Business (technical report).
- David P.A. et Foray D., 2002 « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171, p. 13-28.
- Poirier L., 1987 ; « *Stratégie théorique II* » Economica.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., (1994), "Development processes of cooperative interorganizational relationships". *The Academy of Management Review*, vol 19, N°1, p. 90- 118.

- Sampson R., 2007 “R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation” *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 2, 364–386.
- Sazali A.W., 2009 “The effects of absorptive capacity and recipient collaborativeness as technology recipient characteristic on degree of inter-firm technology transfer”, *Journal of Social Sciences* 5 (4): 423-430, 2009, ISSN 1549-3652.
- Schmidt, Tobias (2005): *Absorptive Capacity: One Size Fits All? Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge*, ZEW Discussion Papers, No. 05-72, <http://hdl.handle.net/10419/24168>
- Schumacher C., 2006 « Trust-A Source of Success in Strategic Alliances? », *Schmalenbach Business Review*, Vol. 58, pp259-278, Juillet.
- Senthil K. ET Margaret A., 2005 « Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View », *Organization Studies*, Vol. 26, N° 3, pp415-441.
- Stehr N., 2000 « Le savoir en tant que pouvoir d’action » *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 1, p. 157-170.
- Surply J., 2009 *Revue française de gestion*, n° 191, 178 pages.
- Tanguy C. et Villavicencio D., 2000 « Apprentissage et innovation dans l’entreprise », *Revue d’Anthropologie des connaissances*, Volume XIV, N°1, pp. 7-20.
- Vandeburg J., 2000 « Driving forces and success factors for Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, and Strategic Alliances among Local Cooperatives », Presented at the NCR-194 Annual Meeting, 13 December, Las Vegas, Nevada.
- Xia T. et Roper S., 2008 “From capability to connectivity – absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: A US-EUROPE COMPARISON”, Working Paper No. 91 January 2008, Warwick Business School University of Warwick Coventry CV4 7AL
- 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.
- Zahra S. ET George G., 2002 “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension”, *Academy of management review*, vol 27, n°2, 185-203.
- Zahra S., 2005 “A Theory of International New Ventures: A Decade of Research”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1 (Jan., 2005), pp. 20-28
- Zaman M. & Manvondo F., 2004 « The implications of strategic fit between Partnership Characteristics and Relationship Management as a source of Alliance Success », Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of Economic Development*, Harvard University Press: Cambridge.
- Fornell, C. & Larcker D.F., 1981, “Evaluating Structural Equations Models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of marketing research*, 18, 39-50.