

# **Le rôle de l'identité sociale commune dans le partage des connaissances inter-organisationnelles : le cas de deux PME nigériennes**

Souley Boubcar Awolo Doctorant Université Abdou Moumouni, ,

awalousouley@gmail.com

Tahirou Younoussi Adama Enseignant Chercheur, Université Djibo Hamani de Tahoua

tahirouyounoussi@gmail.com

## **Résumé :**

utilisation lorsqu'elle devient formelle dans le cadre d'un partage des connaissances.

Cet article a pour objectif de présenter les résultats d'une recherche menée sur le rôle de l'identité commune dans les opérations de partage des connaissances. Compte tenu de la nature de certaines connaissances (Simonin 1999, Teece 1998), de la difficulté d'organisation et de gestion de la relation inter-organisationnelle (Das et Rahman 2001) mais aussi du risque associé au transfert des connaissances, l'identité commune développée par les acteurs s'avère déterminant. Ainsi, les résultats obtenus montrent son importance sur les rapports sociaux développés par les ingénieurs participant à la réalisation du projet mais aussi sur la transparence de la relation. Ils indiquent également que la réussite des méthodes d'apprentissage participatif mise en œuvre est tributaire du développement des identités communes par les PME partenaires. Cependant, ils révèlent le risque associé à son

**Mots clés :** Identité commune, partage des connaissances, PME, site technologique

## **I. INTRODUCTION**

. L'importance stratégique des connaissances a été confirmée dans plusieurs études antérieures. Selon Kogut et Zander (1992), les entreprises peuvent partager et transférer des connaissances mieux que les marchés. Grant (1996) note que la

connaissance est devenue l'atout stratégique le plus important que peut posséder les entreprises car elle fixe leur attention sur le renforcement des ressources et des capacités pour maintenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement transactionnel fluctuant. En tant que prolongement de la RBV, l'approche par les connaissances considère la connaissance comme un actif stratégique susceptible de générer et de maintenir un avantage concurrentiel (Wernefelt 1984; Barney, 1991). Toutefois, les entreprises ne peuvent soutenir cet avantage concurrentiel que grâce à des mécanismes d'isolement qui empêchent l'imitation externe (Dyer et Singh, 1998). Du point de vue relationnel, les actifs stratégiques ne peuvent pas être développés seulement au sein de l'entreprise, mais peuvent être générés grâce à des relations inter-organisationnelles (Smith, Carroll et Ashford, 1995; Dyer et Singh, 1998). Ces relations inter-organisationnelles permettent aux entreprises de s'engager dans le partage des connaissances ou d'améliorer le processus d'échange de connaissances à la fois en interne et en externe. Ce partage des connaissances inter-organisationnelles peut être considéré comme un facteur essentiel et significatif à la performance de la firme en lui permettant d'acquérir des connaissances externes non disponibles en interne. Selon Appleyard

(1996), le partage des connaissances inter-organisationnelles est un transfert de connaissances et d'informations à travers la frontière organisationnelle de la firme. Lié à la capacité de la firme à échanger, il reste difficile à réaliser par crainte d'opportunisme mais aussi par la nature des liens développés par les acteurs. Cependant, certains facteurs organisationnels comme l'interdépendance des partenaires, la capacité d'absorption des connaissances ou le développement d'une identité sociale commune peuvent faciliter l'opération de partage et d'apprentissage des connaissances inter-organisationnelles. Parmi ces facteurs, l'identité sociale commune semble être la plus importante dans ce type de relation (Willem et al. 2007). Traduisant un esprit collectif et une compréhension partagée entre les membres du groupe croyant et acceptant les mêmes valeurs, il devient essentiel à toute opération de partage de connaissance interorganisationnelle (Haslam et al 2003). Pourtant, elle reste peu étudiée à l'exception des travaux de Kogut et Zander (1996), et Scarbrough (1995). Aucun travail portant sur les PME réalisant une relation partenariale n'a été encore réalisé dans ce domaine. Notre objectif est donc de comprendre ce phénomène dans un contexte nigérien.

## II. LE PARTAGE DES CONNAISSANCES INTER-ORGANISATIONNELLES

Si l'organisation apprend individuellement pour changer réellement ses routines (Argyris et Schon 1978; Bengtsson et Ohlin, 1993; Levitt et Mars 1988) ou répertoire potentiel, (Hedberg, 1981; Huber, 1991), elle peut encore mieux le faire avec des partenaires dans un contexte inter-organisationnel. Le partage des connaissances inter-organisationnelles peut être alors considéré comme une acquisition collective de connaissances ou un processus d'échange mutuel de connaissances entre un ensemble d'organisations. D'après Selnes and Sallis (2003), c'est une activité conjointe entre un fournisseur et un client dans lequel les deux parties partagent de l'information, qui est ensuite interprétée conjointement et intégrée dans une mémoire commune spécifique à la relation. Construit multidimensionnel avec des multiples facettes, sa réalisation incite les firmes à construire et à modifier leur environnement inter-organisationnel, leurs règles de travail et options. Trois perspectives du partage des connaissances inter-organisationnelles ont été identifiées : techniques, comportementales et stratégique. La perspective technique est axée principalement sur la conception et la mise en œuvre des systèmes sécurisés et des architectures pour le partage des connaissances collaboratives. La perspective

comportementale s'intéresse aux aspects des comportements liés au partage des connaissances collaboratives tels la confiance et les liens sociaux entre les participants à au projet de collaboration. Enfin, la perspective stratégique analyse les bénéfices et risques du partage des connaissances inter-organisationnelles à un niveau élevé.

Le processus de partage des connaissances inter-organisationnelles est un équilibre entre les emprunts des actifs de connaissances des partenaires et la protection de ses propres actifs. (Loebbecke et al 1999). Le défi consiste alors à partager suffisamment de compétences pour apprendre et créer un avantage vis-à-vis des firmes se trouvant hors du réseau. Ce défi est exacerbé lorsque certains membres du réseau sont des concurrents. Dans une telle constellation, le danger d'être «lésé» par des «partenaires prédateurs» (Hamel et al 1989 ; Kogut et Zander, 1996), est particulièrement évident et nécessite des mesures appropriées pour assurer un partage de connaissances mutuellement bénéfique. Avec un nombre significatif d'échec des relations inter-organisationnelles (Lam 1997), des nombreux travaux (Dyer et Singh 1998, Mowery et al 1996) ont été réalisés pour identifier et comprendre les facteurs influençant la stabilité de la relation, la capacité des partenaires à coopérer mais surtout le processus de partage des connaissances. Ainsi, la

protection contre des comportements opportunistes ou la signature des contrats prévoyant des clauses de sanction peuvent favoriser un bon partage des connaissances. Mais c'est surtout l'identité commune qui peut entraîner une compréhension commune des concepts qui peuvent à son tour produire une base stable et encourageante pour l'apprentissage inter-organisationnel ainsi que le développement de la relation.

### III. L'IDENTITE COMMUNE

Une identité aide à surmonter les comportements égoïstes, comme dans les relations d'agence et développe la confiance (Ashforth & Mael, 1989). Si d'une relation inter-organisationnelle les partenaires n'ont jamais interagis et communiqués bien avant, une distance cognitive peut exister entre eux. Pour révéler leurs connaissances tacites, ils ont besoin de se faire confiance pour se comprendre. Cela pourrait se réaliser si les personnes impliquées développent selon Bogenrieder et Nootboom (2002) le sens d'une identité commune au sein du groupe. Selon Kogut et Zander (1996) et Granovetter (1985), cette identité commune réduit non seulement le coût de la communication et la crainte de l'opportunisme, mais établit également certaines règles tacites, des

normes linguistiques, et des valeurs promouvant la coordination efficace des activités et l'apprentissage. Si ces bases organisationnelles qui permettent de percevoir et d'interpréter l'environnement sont très différentes, elles constitueront des défis pour l'acquisition des connaissances. L'identité commune permet également de comprendre les mécanismes sous-jacents d'acquisition des connaissances et représente également un élément de coordination du contexte relationnel dans la mesure où elle facilite le développement de la confiance mutuelle. Selon Child et Rodrigues (2003), elle facilite l'interaction entre les individus par :

- (a) l'identité sociale commune,
- (b) l'identité nationale commune et
- (c) l'identité professionnelle commune.

Elle est au maximum lorsqu'il existe une forte base pour identifier l'ensemble des trois dimensions et au minimum lorsqu'aucun des critères n'est respecté. Les auteurs estiment également qu'une forte identité sociale au sein des organisations distinctes peut pousser les individus à s'éloigner de leurs différences d'identités. Ainsi, pour un échange efficace des connaissances tacites dans un contexte inter-organisationnel, les parties concernées ont besoin de se faire confiance et de

s'associer pour une compréhension réciproque (Kogut et Zander, 1996). Elles peuvent y parvenir en développant une identité sociale commune qui pourrait produire des ressemblances cognitives et sociales (identification, normes et confiance) entre les individus impliqués dans le partenariat. L'identité professionnelle commune est liée selon Fiol (1991), Kogut et Zander (1996), Bogenriender et Nootbom (2002) au développement d'une compréhension réciproque des partenaires basée sur les similarités des backgrounds professionnels ou sur la familiarité avec un contexte spécifique de l'environnement (un environnement technologique ou industriel commun). Des personnes ayant des backgrounds similaires de formation et de travail peuvent avoir souvent les mêmes idées ou encore les mêmes façons de penser (Kim et King 2004). Cependant, d'autres travaux dont ceux d'Alvesson (2000) montrent qu'une forte identité professionnelle peut entraîner une faible identification de l'organisation. Quant à la similarité des identités nationales, elle favorise le développement d'une identité commune, et d'une interprétation commune de l'acquisition de connaissances tacites (Lane et al 2001). Ainsi, les valeurs et l'identification nationales jouent un rôle essentiel dans le développement d'une base mutuelle à l'interprétation et à la confiance.

Une fois que ces trois bases d'identification sont réunies, l'identité commune se crée chez les individus impliqués dans la relation pour faciliter l'acquisition des connaissances socialement construites. Son rôle est particulièrement important lorsque les connaissances tacites contiennent des éléments qui sont étroitement liés aux valeurs et processus de l'entreprise et nécessitent l'apprentissage en double boucles (Child et Rodrigues 2003). Cependant, on constate que l'identité commune n'est pas seulement liée au contexte social, à la capacité et à la volonté des entreprises de modifier leurs procédés et leurs valeurs, mais aussi au contexte relationnel et aux objectifs des partenaires. Ce type de confiance peut aider les entreprises à mieux se comprendre, car il exige beaucoup plus de transparence et d'interaction qu'une confiance basée sur des accords et des contrats forcés (Child, 2001a; Nahapiet et Ghoshal, 1998).

#### IV. MÉTHODOLOGIE

En raison du manque de théorisation préalable adéquate dans le domaine du rôle de l'identité dans le partage des connaissances inter-organisationnelles, nous avons choisi de mener une étude de cas inductive. Cela nécessite une approche exploratoire et descriptive où un

nouveau phénomène et la question de l'intérêt est de nature "quoi" sans exercer aucun contrôle sur les variables comportementaux. Une méthode qualitative et une étude de cas (Yin, 1994) ont été choisies pour arriver à la compréhension en profondeur de la façon de lancer, gérer et préserver l'identité commune lors du partage des connaissances entre organisations. Une étude de cas est appropriée car elle permet de recueillir des données provenant de différents niveaux de l'organisation (Eisenhardt, 1989b; Leonard-Barton, 1990) et favorise une approche plus orientée vers le processus. Parmi le large éventail de types possibles d'entretiens, nous avons utilisé un protocole d'entrevue semi-structurée qui nous a permis de collecter des données sur une période de six mois. Cette collecte des données a été effectuée auprès des membres de l'équipe – projet mais aussi certains gestionnaires des PME technologiques étudiées (13 personnes) pendant une durée de 1h 12 mns. Elle était basée également sur l'observation des acteurs impliqués dans le projet lors des réunions de travail, les documents internes des PME, par internet et téléphone. Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés grâce à l'utilisation de l'outil NVivo 8.0. Les entretiens ont été codés autour des concepts d'identité professionnelle, d'identité nationale, de

comportement opportuniste, d'engagement et de confiance.

### Description des PME étudiées

#### ▪ PME DELTA

DELTA est une PME intensive en connaissance située à Niamey. Créée en 2003, elle développe en temps réel des instruments de mesure de particules et met au point des solutions de mesure et d'échantillonnage des fines particules pour de nombreuses industries (automobile et chimique...). Certaines de ses activités sont orientées vers la mesure de l'air ambiant (recherche et suivi en aérosol), le criblage de médicaments et la recherche et développent (R&D) en inhalateur pour l'industrie pharmaceutique. Les instruments qu'elle propose sont conçus pour fournir à l'utilisateur une ligne d'information en temps réel sur les particules (concentration et distribution de la taille, de la masse, distribution de la charge et de surface....). En 2012, son chiffre d'affaire s'est élevé à 11.560.200 FCFA pour un effectif de 14 employés.

#### ▪ PME BETA

BETA est une PME Technologique filiale d'une firme multinationale. Depuis 1998, elle développe

à sa clientèle des solutions personnalisées dans le domaine de l'automatisation, de la conception et de la fabrication des faisceaux électriques, des cartes électroniques, en petite, moyenne et grande série de production, réalise le montage et le câblage de cartes électroniques (CMS et Traditionnel). Elle intervient également dans la conception de système et la mise en œuvre des transformateurs et bobinages spécifiques tout en procédant à des tests, à des validations et à l'intégration industrielle. Outre l'offre des services de développement des produits et de coordination des projets, elle a un savoir-faire dans la sous-traitance avec les unités de productions installées dans la sous-région. En 2021, son chiffre est estimé à 25 760 320 FCFA avec 23 employés.

### **Organisation de la relation entre les PME**

La relation a commencé en été 2018 et était concentrée sur le développement d'une puce et d'une carte électronique complexe. La puce électronique était la partie du dispositif qui devait transmettre les informations provenant du capteur à l'interface utilisateur et les commandes de l'interface utilisateur au reste de l'appareil. Elle devait modifier également les signaux provenant des capteurs pour faciliter leur utilisation dans le système. Les capteurs (qui mesure l'échantillon) et le processus de calcul qui lui est associé étaient

considérés comme étant les compétences de base de DELTA et n'ont donc pas été sous-traités, mais maintenus au sein de l'entreprise. Le développement de l'interface utilisateur était également exclu du projet depuis que DELTA a acquis assez d'expérience dans l'utilisation des dispositifs de mesure. Dès le départ, il s'agissait pour DELTA de trouver le partenaire idéal possédant exactement les compétences visées dans la coopération. Suite à la recommandation de l'un des anciens clients de BETA dont les opinions et les arguments ont été très convaincants, DELTA était finalement entrée en contact avec BETA. Disposant alors d'une solide expérience, d'un savoir-faire et d'une bonne réputation, BETA a accepté de fournir une solution adaptée aux besoins et aux spécifications présentées mais surtout d'associer les techniciens de DELTA aux opérations de conception et de développement.

Le cahier des charges du matériel (carte et puce) et du logiciel (software) du produit final a été élaboré en étroite coopération. Cette première phase de la relation était considéré par BETA comme étant l'acquisition d'un marché important visant à fournir une solution adaptée à un problème indiqué et spécifié par les ingénieurs expérimentés de DELTA.



## V. RESULTATS

Comme les structures organisationnelles n'étaient pas aussi importantes, la façon dont la relation a été organisée et l'atmosphère dans lequel elle a évolué ont été particulièrement cruciales pour l'étude. La sélection des individus qui devaient rejoindre les équipes projet des deux PME était basée non seulement sur leur expérience et expertise mais surtout sur leur capacité à développer des liens sociaux importants susceptibles de faciliter le partage des connaissances. Au début de la relation, les idées proposées n'étaient pas compatibles et coordonnées sur l'organisation des différentes tâches, mais au fil du temps, le niveau d'interaction entre les PME semblait être élevé, ce qui renforçait non seulement le niveau de l'identité collective mais aussi celui de la confiance dans la relation. Les individus impliqués dans la réalisation du projet avaient des formations très similaires et l'avantage qu'offrait cette similitude de la formation a été mentionné par les personnes interrogées dans les deux PME comme un atout évident ayant facilité à la fois la communication, la compréhension commune du projet et des problèmes qui se posaient.

*« Bien entendu, le fait d'avoir eu des formations similaires ne pouvait être qu'un facteur important dans la réalisation de ce projet. Cela nous donne*

*un sentiment de proximité sociale et nous facilite le travail ». (Un technicien de DELTA impliqué dans le projet 21/03/2021)*

Les membres de l'équipe-projet étaient principalement des ingénieurs très instruits, épris des technologies et certains d'entre eux avaient fréquenté les mêmes écoles. Ils se côtoient également lors des pauses déjeuner et souvent pendant les weekends pour des sorties nocturnes entre collègues. Cela a largement contribué à instaurer un climat de confiance dans l'équipe projet. Un autre facteur clé de la relation qui aurait favorisé le développement de l'identité collective au sein de l'équipe-projet était le fait que les PME en tant que telles, étaient similaires en taille, impliquées dans la conception et l'assemblage des produits de haute technologie, et situées toutes les deux à Niamey dans la même ville. Cela a permis aux ingénieurs de se retrouver assez facilement pour communiquer ouvertement et échanger des informations et connaissances, de comprendre rapidement la nature des connaissances transmises et de susciter des discussions sur la suite des opérations à mener, entraînant ainsi le développement d'un lien social élevé et un sentiment de communauté sociale. Le développement du lien social a été facilité par la similarité des cultures organisationnelles des PME et le fait que ces dernières considéraient



l'apprentissage comme un élément essentiel de la performance des entreprises dans l'environnement concurrentiel actuel.

Etant des PME créée au Niger et composé essentiellement de nationaux, la question de l'identité nationale des entreprises n'a pas été aussi pertinente au sein de la relation. Les employés parlaient la même langue, adoptent des habitudes culturelles communes, ce qui a facilité leur communication et leur interaction dans la réalisation du projet.

*« Il est évident que la communication a été facilité par le partage d'une langue commune, et les habitudes ont pesé sur le développement des liens que nous entretenons sur le lieu du travail avec nos partenaires » (l'ingénieur en chef de BETA le 14/04/2021)*

D'autre part, le rôle que pourrait jouer les incidences du réseau auquel appartiennent ces entreprises a obligé les ingénieurs à prendre conscience du danger éventuel des comportements opportunistes et développer une identité commune propice à l'apprentissage inter-organisationnel. Ce qui constitué une forme d'assurance pour DELTA car tout mauvais comportement de son partenaire serait rapidement connu des autres acteurs du marché. Vu que le marché de la conception et de

la production des cartes électroniques et de l'automatisation était extrêmement limité au Niger, les nouvelles pouvaient se propager rapidement. On peut regrouper dans le tableau 1 l'ensemble des facteurs ayant favorisé le développement de cette identité commune

Facteurs
Background commun
Fréquentation des mêmes écoles
La proximité géographique
L'influence du réseau auquel appartiennent les entreprises

Tableau 1 : les facteurs ayant favorisé le développement d'une identité commune

Par ailleurs, Le niveau de l'identité sociale semblait avoir évolué positivement et le niveau des relations interpersonnelles s'était amélioré considérablement au cours de la période postérieure à la réorganisation des tâches. Au fur et à mesure que la relation se développait, le niveau de l'identité commune changeait<sup>1</sup>. Les relations interpersonnelles étaient devenues excellentes entre les ingénieurs et la communication était plus ouverte, informelle et

<sup>1</sup> L'analyse de l'identité commune a été difficile à analyser dans différentes phases de la relation (avant le temps de la

réorganisation et pendant le temps des entrevues) due au fait que certaines personnes avaient été remplacées.

Les PME	Connaissances tacites	Connaissances complexes	Connaissances spécifiques
DELTA	*Principes de conception du produit et développement du caractère modulaire du logiciel  *Conception des familles du produit	*Design du produit et option pour sélection de langue  *Complexité des projets externalisés pour une application future dans d'autres projets.	*Principe de spécification du produit  *Principes de test ou d'essai dans l'externalisation électronique
BETA	*Mesure et lecture des détecteurs	*Manipulation des faibles signaux	*Utilisation des techniques analogiques

directe, il était même possible de donner des avis négatifs. Cette identité commune a montré la capacité des ingénieurs à travailler ensemble pour la réussite de la coopération. Ils ont acquis leurs connaissances lors des ateliers spécifiques, des discussions ou encore des séances de formation avec le client. La qualité de ces relations sociales et le degré de confiance étaient aussi élevés au niveau des dirigeants. Des informations relatives aux changements stratégiques et aux développements internes des entreprises ont été partagées entre les partenaires. Des futurs projets ont même été envisagés entre les partenaires.

Parmi les connaissances tacites partagées entre partenaires, il y'a notamment des connaissances tacites, complexes et spécifiques en développant l'identité commune (voir tableau 2).

Tableau 2 : les connaissances partagées entre les PME grâce à l'identité commune

L'identité sociale développée par les ingénieurs a permis de mettre en place la transparence nécessaire à la réalisation des opérations de partage. Cependant, les dirigeants souhaiteraient que des initiatives de rencontre soient prises pour que les ingénieurs des deux PME développent leur relation pour des futurs projets. Ce qui risquerait de compliquer selon certains ingénieurs les rapports personnels qu'entretiennent des techniciens lors des opérations de partage des connaissances.

*« Si ça devient formelle, cela risquerait de compliquer nos rapports avec nos collègues. On ne parviendra pas facilement à distinguer ce qui est autorisé de ce qui ne l'est pas. Cela risquerait de créer une certaine méfiance et entraîné finalement une protection des connaissances »*  
(un ingénieur de DELTA, le 08/05/2021)

Selon les ingénieurs, l'identité sociale commune développée a contribué fortement à garantir la

stabilité de la relation et la cohésion des membres de l'équipe-projet. Cependant, l'ingénieur en chef de DELTA craint qu'une forte identité sociale souhaitée par les dirigeants ne devienne pas à long terme un piège pour la cohésion et ne promeuve finalement que les cartes causales existantes en ne facilitant pas la créativité nécessaire au développement des connaissances

#### **VI. DISCUSSION ET CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche était de savoir comment des PME marocaines sont parvenues à partager des connaissances inter-organisationnelles en se basant sur le développement d'une identité commune. L'étude montre que le partage des connaissances n'est une tâche facile et peut échouer si des dispositifs de soutien à la relation ne sont pas pris en compte par les partenaires. Parmi les solutions adoptées par les PME du site Technopark étudiées, il y'a l'identité commune professionnelle et l'identité nationale qui ont largement contribué à la réussite des opérations. Cela confirme les travaux antérieurs réalisés par Kogut et Zander (1996). Cependant l'étude révèle également que le développement de cette identité sociale commune peut constituer une barrière à l'apprentissage si elle devient formelle et confirme les travaux de

Child (2001 b). Elle a renforcé la stabilité et la cohésion de l'équipe-projet en charge du développement de produit mais a accru la dépendance d'un partenaire sur la réalisation de certaines tâches. Elle a facilité également l'établissement de la confiance entre partenaires en favorisant la transparence nécessaire à une communication ouverte mais à une forte interaction des ingénieurs dans le processus de partage des connaissances. Cela soutient les travaux de Moller et Wilson (1995).

Nous pouvons conclure que l'importance du rôle de l'identité dans l'établissement de la confiance et le partage des connaissances est confirmée dans nos cas exploratoires. Cependant, l'identité sociale commune peut être aussi faible que ne laisse supposer la littérature sur la théorie de la firme. Avec l'adoption de l'approche relationnelle et le soutien empirique de ce travail, les entreprises peuvent disposer d'une nouvelle perspective dans le management des connaissances inter-organisationnelles et dans les opérations de partage des connaissances spécifiques à la relation établie. Il peut aider également les entreprises à comprendre le rôle et les effets du contexte relationnel mais aussi les connaissances acquises lors des opérations de partage. Cependant, l'étude

est encore soumise à certaines limitations qui peuvent être surmontées dans les recherches futures. Elle s'est appuyée sur le cas d'une seule relation inter-organisationnelle. Ce qui ne pourrait être généralisé à l'ensemble des relations tissées par toutes les entreprises dans un contexte de partage de connaissances.

Appleyard, Melissa M. (1996). "How Does Knowledge Flow? Inter-Firm Patterns in the Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 137-154.

Argyris C & Schon, D. A. (1978) «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading», MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Bengtsson K. and J. Ohlin (1993), "Strategy Formation and Knowledge Acquisition Processes: A Comparative Study of Canon and Hasselblad," in R. Larsson, L. Bengtsson, K. Eneroth and A. T. Amlm (Eds.), *Research in Strategic Change*, Lund, Sweden: Lund University Press, 101-126

Bogenrieder, I., Nooteboom, B., 2002. Social Structures for Learning. ERIM Report Series Research in Management, Erasmus University, Rotterdam

Child, John (2001a) "Trust – the fundamental bond in global collaboration", *Organizational Dynamics*, Vol 29, No. 4, pp274-288.

Child, J & Rodrigues S (2003) «Social identity and organizational learning. In: The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management», edited by: Easterby-Smith, Mark — Lyles, Marjorie A, pp 535-556. Blackwell Publishing: Malden, USA.

Das, T.K. and N. Rahman (2001): Partner misbehavior in strategic alliances: guide- lines for effective deterrence, *Journal of General Management*, 27(1), 43-70.

Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.

Eisenhardt, K M. (1989) «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, Vol. 14, Iss. 4, pp532-550.

Fiol, C. M (1991) «Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage». *Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 1, pp191-211.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special), 109-122.

Granovetter, Mark (1985) «Economic action and social structure: The problem of embeddedness». *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, Iss. 3, 481-510.

Hedberg B (1981) «How organizations learn and unlearn». In: *Handbook of Organizational Design*, edited by: Nystrom, Paul C. — Starbuck, William H, pp3-27, Oxford University Press: New York.

Huber G P. (1991) «Organizational learning: the contributing processes and the literatures». *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp 88-115.

Kogut, B, & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.

## References

Alvesson, M (2000) «Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies». *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Iss. 8, pp 1101-1123.

Kim, Jeffrey & King, John (2004) "Managing knowledge work: specialization and collaboration of engineering problem-solving", *Journal of Knowledge Management*, Vol 8, No. 2, pp36-52.

Lane, PJ, Salk, JE and Lyles, MA (2001) 'Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures', *Strategic Management Journal* 22 : 1139-1161

Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistics use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.

Levitt B & March J., *Organizational learning*, *Annual Review of sociology*, n°14, 1988, 319-340.

Mowery D C, Oxley J E & Silverman B S. (1996) «Strategic alliances and interfirm knowledge transfer». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. Winter Special Issue, pp77-91.

Moller, K. and Wilson, D. (eds.) *Business marketing: An interaction and network perspective* (1995), Boston: Kluwer p139-156

Nahapiet J & Ghoshal, S (1998) «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, 242-266

Scarbrough, H. (1995). Blackboxes, hostages and prisoners. *Organization studies*, 16(6), 991-1019.

Simonin B., (1999) « Ambiguity and the process of knowledge Transfer in strategic Alliances» *Strategic Management journal*;

Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford S.J. 1995. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1): 7-23.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for knowhow, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.

Wernerfelt, Birger, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 1984, Vol. 5, No. 2, 171-180

Yli-Renko H, Autio E & Sapienza HJ (2001) «Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms ». *Strategic Management Journal* 22: 587-613.