

« **Alliances Stratégiques et Compétitivité des P.M.E :**  
**Cas du Maroc.** »

**Abdellatif TAGHZOUTI**  
**Enseignant à l'IAE de Besançon**  
**Doctorant à l'ESA de Lille 2-france**

**Abstract**

Moroccan SME are currently living a transitional period where their ability to react and adapt are challenged. Among all types of companies, SME are the most threatened by market failures which could jeopardize their competitiveness. Then, carrying out collective actions with more developed companies can strengthen their competitiveness and make their introduction into a more demanding global market (Standards of quality, environment requirements, social performance, deregulation due to the European Union, market globalization, critical size...). Our study on **strategic alliances between firms** aims at addressing these above issues.

Through a sample of 32 individuals, we have identified the critical elements for the creation of strategic alliances between Moroccan SME and companies from the developed economy. For this, we have used as a reference "The Resource Based View".

Our main recommendation is the following:

by understanding the strategical reasons for managers from SME to tie strategic alliances with partners from developed countries, key players in Morocco such as Heads of companies, experts in development, local authorities... could define a strategy to grow which would both:

- address the need for an integrated development including the strategic and urgent needs of these SME and,
- lead to the creation of favourable market conditions to help our companies improve their competitiveness.

**Introduction**

La PME marocaine passe par une période de transition qui l'interpelle et qui va inévitablement en éprouver ses capacités de réaction et d'adaptation. De toutes les entreprises, on peut dire que la PME est la plus menacée par des dysfonctionnements qui pourraient affecter négativement sa compétitivité (Taghzouti, 1998). De fait, les perspectives de mener des **actions collectives** avec des entreprises développées pourraient asseoir sa compétitivité pour faciliter son insertion progressive dans l'économie mondiale dont les exigences sont multiples (Normes de qualité, exigences environnementales, performance sociale, taille critique...). D'où l'intérêt de notre travail sur les alliances stratégiques interentreprises.

A travers un échantillon de 32 individus, nous avons identifié les facteurs perceptuels critiques de la création des alliances stratégiques<sup>1</sup> entre des PME marocaines et des entreprises de l'économie développée. Pour se faire, l'approche fondée sur les ressources (Resource Based View) nous a servi comme cadre de référence théorique. Notre recommandation managériale est la suivante : en repérant les motivations stratégiques des managers de ces entreprises de nouer des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés, les acteurs de décision au Maroc (Chefs d'entreprises, praticiens de développement, pouvoirs publics...) peuvent parvenir à formuler une stratégie de développement global en mesure de mettre en adéquation la nécessité d'un développement intégré prenant en compte les besoins stratégiques et immédiats de ces PME et aménageant, ainsi, un cadre propice au sein duquel nos entreprises trouvent consolation et réconfort pour améliorer leur compétitivité.

Plusieurs chercheurs s'accordent sur le fait que les alliances stratégiques sont des instruments importants pour améliorer la compétitivité des entreprises (Doz et Hamel, 1998). Elles aident à établir le lien entre les ressources actuelles de l'entreprise et les exigences futures de son environnement

<sup>1</sup> Sachant que la définition d'une alliance stratégique est ambiguë, nous partageons celle de Aliouat, (1993), « Tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun, tout en conservant leur autonomie décisionnelle. Cette définition exclut tout type d'accord de prise de participations majoritaires ou toute autre forme de prise de contrôle susceptible de limiter cette autonomie ».

(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Dunning, 1995, observe que les alliances ont déclenché une nouvelle trajectoire de capitalisme du marché. On reconnaît une difficulté de privilégier aujourd'hui un secteur par rapport à un autre, mais ceci n'empêche pas de remarquer une tendance croissante ces dernières années vers des alliances stratégiques dans le domaine des nouvelles technologies d'information et de communication. Dans cet environnement changeant, les alliances sont retenues comme une stratégie essentielle pour soutenir un avantage concurrentiel décisif, durable, et défendable (Doz et Hamel, 1998). Des études récentes montrent que la propension des PME à nouer des alliances est moins que celle des grandes entreprises (Hoffmann et Schlosser, 2001). Etant caractérisées par des ressources serrées et insuffisantes, et exposées au péril de la globalisation et de la compétition internationale de la même ampleur que les grandes, les PME ne tablent pas sur les alliances stratégiques pour améliorer leur capacité concurrentielle (Hoffmann et Schlosser, 2001 ; Haagedorn & Schakenraad, 1994). Cette situation présente un problème particulier pour le Maroc où le tissu économique est constitué à 80 % par des PME et PMI (L'Economiste, 1999).

Pour que l'économie marocaine soit concurrentielle à l'avenir, les PME<sup>2</sup> doivent s'ajuster avec excellence sur les états de marché et les situations concurrentielles en présence (déréglementation en raison de joindre l'union européenne, la globalisation des marchés, le changement technologique rapide, normalisation et exigences sur le plan de la qualité...). Puisque la plupart des PME veulent garder leur autonomie de business, la coopération offre une option stratégique particulièrement prometteuse mais l'entreprise marocaine n'a pas déployé suffisamment d'efforts pour surmonter ses inconvénients de taille. Dans ce cadre, nous proposons que l'alliance puisse être un levier stratégique pour sa relance et pour l'amélioration de sa compétitivité à l'échelle internationale. Dans cette perspective coopérative, la PME pourrait renforcer ses ressources (financières, managériales, technologiques...) dont elle a besoin et fructifie celle qu'elle dispose en excédent (Kogut, 1988). On est là dans une logique de création de valeur (Doz et Hamel, 1998). Nous suggérons que l'alliance stratégique puisse être une opportunité à saisir par la PME pour améliorer sa compétitivité et par là développer son avantage concurrentiel. Cette PME pourrait constituer un instrument approprié de développement socio-économique national et par conséquent elle peut faciliter et activer l'intégration des pays de l'UMA dans un cadre de complémentarité des ressources.

### **I- Cadre théorique de notre travail**

Notre modèle de réflexion inspire largement de la théorie des ressources (Resource Based View). D'abord, nous exposerons brièvement la portée stratégique de ce courant, ensuite nous éclairerons sa place dans l'explication du phénomène d'alliances stratégiques, pour en déduire par la suite nos questions de recherche auxquelles nous nous emploierons à répondre tout au long de ce document.

#### **• Portée stratégique du courant des ressources**

L'approche « Resource Based » est un courant de réflexion récent sur le management stratégique qui marque un changement de préoccupation par rapport aux analyses stratégiques classiques. Ce courant s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive. Cette approche se propose de dépasser la réflexion traditionnelle basée essentiellement sur l'analyse de l'environnement et de bâtir l'avantage concurrentiel sur l'analyse des ressources et des compétences (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984).

Dans l'approche classique, l'entreprise va rechercher une position concurrentielle sur un marché et proposer une offre distincte (différenciation) ou une offre similaire à un prix inférieur (domination par les coûts).

Dans le courant des ressources, la distinction concurrentielle émane directement d'une différence dans les ressources utilisées par l'entreprise.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise est durable si les concurrents éprouvent des difficultés à le reproduire. Cette difficulté peut être d'autant plus grande que l'entreprise combine différentes ressources et surtout qu'elle arrive à garder secrète une telle combinaison.

Pour les auteurs de ce nouveau courant, l'analyse en termes de ressources peut être une voie de succès pour une entreprise (Itami, 1987 ; Dierickx et Cool, 1989). Toutefois, l'enjeu que constitue le renouvellement des ressources et des compétences est primordial à l'amélioration et à la préservation

---

<sup>2</sup> Ces entreprises représentent 44 % du Chiffre d'affaires, emploient plus de 50% de la main-d'œuvre et distribuent 43% des salaires, leur part dans le volume des exportations s'élève à 32% et génèrent presque 7 milliards de dirhams de valeur ajoutée industrielle soit 37 % du secteur (Azzouzi, 1997)

de l'avantage concurrentiel (Doz, 1994). C'est dans la façon de constituer et d'utiliser leurs ressources que les organisations peuvent prendre l'avantage sur leurs concurrents et ainsi réussir leur positionnement stratégique. De ce fait, plusieurs auteurs (Das et Teng, 2000 ; Verdin et Williamson, 1994 ; Hamel, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1990) pensent que les alliances peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir les ressources qui lui font défaut et contribuer même à transférer des compétences tacites.

- **De la théorie des ressources dans la littérature sur les alliances stratégiques**

Conformément à cette théorie, une entreprise est équivalente à un large éventail de ressources qu'elle possède (Das et Teng, 2000). Wernerfelt, (1984, p172), définit les ressources comme "ces actifs -tangibles et intangibles- qui sont liés de façon semi-permanente à l'entreprise". Parce que de nombreuses ressources sont spécifiques à chaque entreprise, et ne peuvent pas être parfaitement négociées ou imitées, les entreprises sont en recherche permanente des ressources qui leur manquent ou font fructifier autrement celles dont elles disposent en excès. Ainsi, les entreprises s'apprêtent à former des alliances pour parvenir à cet objectif stratégique d'obtention ou de conservation de ressources (Das et Teng, 2000). En examinant l'état de l'art sur les stratégies de coopération, nous avons constaté un usage limité de cette théorie dans le cadre d'explication du phénomène des alliances. Quoiqu'il y ait quelques études examinant les effets des ressources sur la formation et la performance des alliances, elles sont surtout menées sur la base d'autres perspectives théoriques [par exemple, la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1988 ; Williamson, 1994.) ; la théorie des jeux (Parkhe, 1993.) ; le modèle de comportement stratégique ( Hagedoorn, 1993 ; Porter, 1985.) ; la théorie de l'échange social ( Axelrod, 1984, Gulati, 1995 ; Young-Ybarra et Wiersema, 1999) ; la théorie de dépendance des ressources ( Pfeffer et Salancik, 1978 ; Van de Ven & Walker, 1984.) ; La théorie de l'apprentissage organisationnel (Ciborra, 1991 ; Doz, 1996 ; Doz et Hamel, 1998 ; Lorenzoni et Lippardini, 1999 ; Kale et al. 2000.) ; la théorie institutionnelle sociologique (Baum et Oliver, 1991, Oliver 1997.) ; la théorie des réseaux (Dumoulin, Meschi et Uhlig, 2000.), la théorie des connaissances et de savoir (Inkpen et Dinur, 1998.)]<sup>3</sup>. Certes, les études réalisées manquent d'une réflexion théorique centrée sur les ressources. Das et Teng, 2000, ont tenté d'élaborer une théorie générale des ressources pour les alliances stratégiques. Ils notent que la RBV semble particulièrement appropriée pour l'étude des alliances stratégiques car les entreprises utilisent principalement ce type d'organisation pour avoir accès aux ressources stratégiques des autres ou conserver les siennes. Ces auteurs adressent plusieurs critiques aux travaux de recherche antérieurs sur les alliances stratégiques ayant utilisé les concepts de la théorie des ressources. Ils annoncent que ces études, étant rares, ne couvrent que certains aspects limités de la RBV. Eisenhardt et Schoonhoven, 1996, en se concentrant exclusivement sur la RBV dans le domaine des alliances stratégiques, ont abouti à ce que les alliances se produisent quand les deux entreprises ont des positions stratégiques vulnérables (C'est-à-dire qu'elles ont besoin de ressources) ou bien quand elles ont de fortes positions sociales (possession de ressources de valeur en excès à partager). Obtenir les ressources dont on a besoin ou conserver les siennes en excès sont les deux motifs avancés par Das et Teng, 2000, dans leur théorie des ressources pour les alliances. Qu'en est-il donc de ces deux motifs incitant les décideurs à former des alliances stratégiques ?

➤ **Obtention des ressources** : les entreprises forment des alliances stratégiques en vue d'obtenir des ressources possédées par d'autres entreprises, qui sont de valeur et essentielles pour avoir un avantage concurrentiel. On en trouve un appui empirique, par exemple, dans les travaux de Leonard-Barton et ceux de Teece, 1992.

<sup>3</sup> Pour un bref examen de ces théories dont les plus importantes sont présentées dans notre travail de thèse, 2006, le lecteur peut se référer aux travaux de Gray et Wood, 1991, ainsi qu'à ceux de Smith, Carroll et Ashford, 1995.

Dans le développement d'un nouveau produit, Leonard-Barton et Teece, chacun de son côté, dans une étude menée en 1992, affirment que les alliances stratégiques sont utilisées pour regrouper le savoir-faire technique ou technologique et d'expertise des différentes entreprises. Les alliances stratégiques permettent aux entreprises partenaires d'accéder uniquement aux actifs que l'une ou l'autre désire, en passant outre les actifs non désirés, et surtout dans le cas où ces actifs indésirables –« unneeded assets »- sont mélangés à des actifs nécessaires –« needed assets »-, et que les deux ne sont pas aisément séparables, augmentant de fait la valeur globale de l'entreprise (Hennart & Reddy, 1997). Ainsi, l'avantage distinct des alliances stratégiques est d'avoir accès précisément aux ressources dont l'entreprise a besoin, avec le minimum de superflu (Das & Teng, 2000). En comparant les alliances aux acquisitions, Ramanathan, Seth et Thomas, 1997, affirment que, dans la mesure où un certain niveau de spécificité des actifs est habituellement impliqué, une partie des ressources de faible valeur ou redondantes, dans le cadre d'une acquisition, ne peuvent être mises au rebut sans enregistrer une perte. En appui de cette réflexion, Hennart et Reddy trouvent que les entreprises préfèrent les acquisitions "quand les actifs désirés sont digestibles"\* (1997, p 4). Dans la même lignée, Das et Teng, 2000, prévoient que les alliances stratégiques sont une option plus viable que les acquisitions seulement lorsqu'une partie des ressources de l'entreprise-cible a de la valeur pour l'acquéreur.

Si le motif de l'entreprise pour former une alliance est d'obtenir les ressources stratégiques de l'autre, c'est-à-dire utiliser, temporairement, les ressources d'une entreprise partenaire, cette dernière a-t-elle la même intention? L'entreprise est consciente de cette problématique mais sa motivation de laisser l'autre utiliser, temporairement, de ses ressources stratégiques est de conserver ses ressources même précieuses qu'elles soient dans un cadre plus sécurisant par le fait de former une alliance stratégique et vice versa. Ainsi, par exemple, le marché maghrébin, ou sur une large mesure le marché arabe, peut-il être une ressource stratégique en excès pour l'entreprise marocaine. Cette ressource en excès peut motiver le partenaire d'un pays développé à entretenir des alliances avec des entreprises marocaines ou maghrébines, qui connaissent parfaitement le marché mais malheureusement elles n'arrivent pas, à court ou moyen terme, à le couvrir complètement car certaines ressources leur font défaut (ressources financières, ressources technologiques, du management et d'organisation,...).

Das et Teng, 2000, parlent, dans ce dernier cas, du motif de conservation des ressources stratégiques.

► **Conservation des ressources:** Kogut, 1988, suggère que les entreprises souhaitent conserver certaines ressources, mais le problème auquel elles peuvent être confrontées est qu'elles ne disposent pas nécessairement de l'organisation leur permettant de les utiliser de façon efficace. Cette situation contraint l'entreprise à chercher des collaborateurs pour une utilisation efficace de l'excédent de ressources ou à procéder à les « marchéiser », pour reprendre les termes de Durand et Gomez "L'environnement institutionnel est une contrainte qui l'oblige- la firme- à marchéiser ses ressources. Sa croissance est donc le résultat d'un excès, d'un surplus de ressources sur ses adversaires" (Durand et Gomez, 2001, p : 124). Das et Teng, 2000, parlent, dans ce cas, d'une sous-utilisation temporaire des ressources.

Pour illustrer ce problème, les auteurs prennent l'exemple de l'excès du personnel. Il peut y avoir un excès du personnel de recherche sans qu'il y ait suffisamment de travail intéressant à faire. Dans ce cas, au lieu de licencier ces collaborateurs, les entreprises cherchent à former des alliances stratégiques portant sur des projets qui peuvent être menés en collaboration avec les ressources des autres entreprises, de la même manière que les ressources financières ou physiques. Dans cette logique, les alliances stratégiques peuvent aider à conserver les ressources qui sont présentement sous-utilisées dans le cadre de la hiérarchie (Das et Teng, 2000). Dans l'objectif d'empêcher "l'érosion" ou le déclin de leur savoir-faire, les entreprises ont parfois besoin de former des alliances stratégiques afin de saisir l'occasion de continuer à utiliser leurs compétences -"capabilities"- dans ce cadre relationnel et de les conserver par la mémoire-action –« remembering-by-doing »- pour une durée déterminée (Nelson et Winter, 1982). Il s'agit d'un cadre

\* Traduction faite par notre soin.

organisationnel où les entreprises partenaires ne renoncent que temporairement à leurs ressources, lesquelles restent disponibles pour un déploiement interne ultérieur (Nelson et Winter, 1982).

Les deux motifs avancés pour la formation des alliances consistent en l'utilisation efficace des ressources conservées ou des ressources obtenues. Les valeurs réalisées des ressources mises en commun doivent être plus grandes que celles réalisées par le marché ou en interne. Sans se soucier de savoir si le motif est d'utiliser les ressources des autres temporairement (c'est-à-dire par le procédé d'obtention), ou s'il s'agit de laisser les autres utiliser ses propres ressources temporairement (c'est-à-dire, par la conservation), le principal critère de décision devrait être le coût d'opportunité de ces ressources. Les alliances stratégiques seraient réalisées uniquement lorsque la valeur réalisée par ces ressources affectées est supérieure à leur valeur réalisée au travers d'un déploiement interne ou de leur abandon (Das et Teng, 2000). On en déduit que les alliances stratégiques ne devraient pas être utilisées lorsque l'entreprise arrive à obtenir une performance plus élevée par une utilisation interne de ses ressources ou par leur « marchésisation ».

- **Formulation de notre question de recherche**

A l'issue du développement théorique précédent, nous pouvons en retenir trois facteurs majeurs qui poussent les décideurs des PME marocaines à former des alliances avec des partenaires des pays développés : accès aux ressources financières et accès aux ressources technologiques, managériales et d'organisation.

- ✓ **L'accès aux ressources financières**

L'accès à ces ressources a souvent été le but exprimé par les partenaires des pays en développement (Beamish, 1984 ; Taghzouti & al. 2005). Souvent, les capitaux locaux sont placés dans les pays développés. Ainsi donc, l'entreprise locale demande au partenaire étranger de faire un important apport en capital, et surtout de fournir des devises étrangères pour l'importation d'équipement et de machines (Friedman et Séguin, 1971). Ces auteurs affirment que le partenaire étranger peut mettre au profit de l'alliance non seulement ses fonds propres mais qu'il se révèle également un relais indispensable pour obtenir le concours d'institutions financières internationales et étrangères. Cet accès au capital étranger est néanmoins soumis à certaines conditions qui relèvent des environnements économique, social et institutionnel de ces pays (stabilité politique, sociale, potentiel économique – taux de croissance, par exemple). Ces différents facteurs influencent l'accès à ces ressources comme le confirme la recherche réalisée par Lee & Beamish, 1995.

Les conditions économiques, principalement à cause de facteurs structurels et les dévaluations des monnaies, pourraient forcer les managers des PME marocaines à mettre l'accent sur les ressources financières de leurs partenaires. Les marchés financiers sont généralement en phase de constitution, bien qu'il existe un fort potentiel de croissance, la volatilité et le risque caractérisent aussi ces marchés. Les réformes du système bancaire se font lentement et avec difficultés. Ces points font qu'il existe une faible disponibilité du capital et un coût du capital élevé. Ces conditions entraînent un écart entre firmes des marchés en développement et des marchés développés (Beamish, 1995). Des alliances avec des entreprises de marchés développés leur donnent accès à des ressources monétaires plus stables et aux marchés des capitaux. Ce type d'actions collectives pourrait aussi avoir un effet d'annonce positif sur la performance financière des partenaires et surtout pour celle des entreprises cotées en bourse (Anaud et Khana, 1998 ; Hubler et Meschi, 2000). L'alliance peut se révéler comme un moyen qui peut augmenter la capacité d'emprunt du partenaire marocain : en contractant une alliance avec un partenaire du pays développé, l'entreprise du pays en développement peut avoir la confiance des banques pour des facilités d'emprunt. La capacité d'emprunt est considérée par la plupart des responsables des alliances françaises, où il y a au moins un partenariat avec un pays en voie de développement, comme l'une des conditions indispensables à la formation d'une alliance stratégique (Ouédraogo, 2003). Gauthier et al. 1995, montrent que de nombreuses entreprises dans les pays en développement, notamment les petites et moyennes structures, sont exclues du système bancaire. Dans ce cas, les alliances stratégiques pourraient constituer pour ces petites et moyennes structures un relais capitalistique efficace.

En conséquence, au vu de notre argumentation ci-dessus, le critère de ressources financières doit donc être une motivation importante pour la formation des alliances entre des PME marocaines et des entreprises d'une structure développée, particulièrement européenne. Ces différents points nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

***Les alliances stratégiques avec des entreprises de l'économie développée peuvent contribuer au financement des petites et moyennes entreprises marocaines***

✓ L'accès aux nouveaux savoirs technologique, du management et d'organisation Etant donné le faible niveau de développement industriel des pays en voie de développement, et de la complexité de leur cadre institutionnel, les alliances stratégiques peuvent représenter l'occasion pour leurs PME de réaliser le transfert de technologie qui leur permettrait de réaliser le développement tant souhaité (Gherzouli, 1997 ; Saadi, 1999 ; Luo et Chen, 1997). L'étude réalisée par Leonard-Barton, 1992, et celle de Teece, 1992, le confirment. Ces deux auteurs, dans une étude réalisée individuellement en 1992, affirment que les alliances stratégiques sont utilisées pour regrouper le savoir-faire technique ou technologique et d'expertise des différentes entreprises.

L'accès aux nouveaux savoirs et technologies est très important pour les entreprises maghrébines si elles veulent améliorer leur compétitivité (Saadi, 1999 ; Gherzouli, 1997). Il tend à y avoir un écart technologique entre les entreprises des pays développés et celles des pays en voie de développement. Comme cet écart est souvent important, les entreprises des pays en voie de développement ne peuvent concurrencer les technologies des entreprises des pays développés (Gherzouli, 1997). De ce fait, ces entreprises peuvent chercher à avoir accès à de nouvelles technologies pour développer de nouveaux produits ou encore pour fabriquer des produits de façon concurrentielle. Pour cela, elles peuvent rechercher des alliances avec des partenaires maîtrisant les technologies les plus avancées, et essayer d'apprendre de leur expérience comme le confirment March et Levitt (1999). Des alliances avec des entreprises de pays développés comme la France, peuvent leur fournir un accès à ces nouvelles technologies (Saadi, 1999 ; Gherzouli, 1997 ; Taghzouti & al, 2005). Nous notons qu'il y a toujours des exceptions. Le cas de l'alliance stratégique entre Alcatel-Alsthom et Omnium Nord Africain du Maroc (ONA) constitue une exception, car il y avait des objectifs cachés non exprimés officiellement dans le cadre formel de cette alliance. L'ONA, bien introduit auprès des autorités marocaines, recherchait à se perfectionner dans le secteur de la haute technologie, et comptait énormément sur l'expertise d'Alcatel ; cette dernière, en revanche, visait plutôt à s'infiltrer au cœur du pouvoir et des institutions marocaines, afin de profiter des réseaux de relations et de contacts de son partenaire. Alcatel était surtout intéressée par les relations politiques de son partenaire afin d'accéder aux marchés publics, notamment dans les télécommunications ; il était impensable pour elle de transférer sa ressource stratégique (sa technologie). Une fois que son objectif a été atteint, Alcatel a mis fin à l'alliance stratégique. Ce cas illustre les problèmes des relations duales dans les coopérations (Aliouat, 1993, 1996 ; Viola, 1999) que nous n'avons pas traités dans le cadre de ce document.

Les capacités managériales et les processus de décisions ne sont souvent pas très développés dans ces entreprises (Lyles et al, 1994). Beaucoup de ces entreprises sont récentes et leurs managers peuvent n'avoir qu'une expérience limitée du management en environnement concurrentiel. Dans les PME et les firmes récemment privatisées, les managers ont généralement peu d'expérience du management d'entreprises concurrentielles (McDonald, 1993). De ce fait, ces entreprises sont souvent à la recherche de capacités managériales et de savoir faire pour être plus compétitives sur leurs marchés domestiques et internationaux. Les capacités managériales des partenaires des pays développés peuvent donc être utilisées pour compenser le déficit des entreprises des marchés en développement en matière de ressources organisationnelles (March et Levitt, 1999 ; Taghzouti & al. 2005). Sans ces ressources, le transfert du savoir et de techniques ne sera pas avantageux (Marcotte, 1999). Marcotte, 1999, montre dans sa thèse que le transfert du savoir et des techniques doit intégrer à la fois l'outil technique et les conditions contextuelles. Il soutient que les entreprises chinoises, à titre d'exemple, ne possédaient pas les ressources humaines requises pour acquérir des connaissances suffisantes lors d'un transfert de technologie avec des entreprises canadiennes. Le Maroc, conscient de cette problématique

de ressources humaines, a adopté une initiative nationale de développement humain (INDH<sup>4</sup>) comme instrument privilégié d'efficacité et d'accélération du processus de développement global.

Ces différents points permettent de formuler l'hypothèse suivante :

*L'alliance sera non seulement un levier de financement de la PME marocaine mais aussi une opportunité à saisir pour accéder à d'autres ressources stratégiques des partenaires telles que le savoir technologique, managérial ou organisationnel.*

## **II- Cadre pratique**

### **• Méthode**

#### **✓ Echantillon**

Les données ont été collectées, au cours de ces trois derniers mois de l'année courante (Octobre, Novembre et décembre 2006) en utilisant un questionnaire rempli par des responsables de 40 entreprises marocaines, exprimant une volonté de conclure une alliance avec une entreprise d'un pays développé. La sélection des entreprises sollicitées a été faite sur la base des entreprises où nous avons des contacts ou connaissances personnelles au sein de l'équipe du management. Ceci nous a permis d'avoir des réponses garanties et dans un délai convenable. Les managers ont été contactés par courriel, et le questionnaire leur a été envoyé en fichier attaché. Le même jour, nous avons contacté les managers en question pour un accusé de réception du questionnaire. Les objectifs de notre recherche leur ont été présentés tout en leur demandant d'y participer. Les managers sollicités sont principalement des cadres dirigeants d'entreprise, dont plus de 50 de cas ce sont des chefs d'entreprises qui ont répondu au questionnaire. 60% de ces entreprises répondantes sont réellement impliquées dans des alliances stratégiques où au moins un partenaire est de nationalité européenne.

#### **✓ Questionnaire**

Les données ont été collectées par un questionnaire contenant 14 questions majeures, et chaque question représente un déterminant de l'alliance stratégique. Les motivations des managers ont été identifiées en examinant la littérature sur les alliances stratégiques internationales (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Geringer 1991 ; Beamish, 1987 ; Saxton, 1997 ; Glaister et Buckley 1998 ; Ouédraogo, 2003). Eu égard de cet état de l'art, nous avons pu identifier 14 conditions d'existence d'une alliance potentielle:

- les ressources financières (codées : **RF**),
- les capacités complémentaires (codées : **CC**) ;
- les compétences uniques (codées : **CU**),
- l'attrait de l'industrie (codé : **AI**),
- l'accès au marché (codé : **AM**) ;
- l'accès aux autorités [(ex : réglementation /législation) codé : **AA**],
- les actifs intangibles [(ex. : légitimité ou réputation) codés : **AInt**],
- les capacités managériales (codées : **CM**),
- les capacités à fournir des produits ou services de qualité (codées : **CFPS**),
- l'envie de partager une expertise (codée : **EPE**),
- les capacités du partenaire à acquérir vos savoir-faire distinctifs (Autrement dit Capacité d'Apprentissage du Partenaire, codé **CAP**),

<sup>4</sup> Le Roi Mohammed VI a lancé, dans un discours à la Nation le 18 mai 2005, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Il s'agit d'un engagement fort d'investir dans le capital humain. Cette initiative semble constituée une riposte à un jugement pessimiste sur le développement humain 2004 dans le monde arabe, exprimé publiquement dans le rapport paru en Avril 2005. Un tel rapport blâme fortement et stigmatise l'absence d'initiative et de réformes majeures en matière de développement humain dans le monde arabe. L'Algérie a fait du même dernièrement, par le fait de s'engager avec 80 millions de dollars pour améliorer les conditions de vie des algériens et promouvoir le capital humain.

- l'expérience antérieure en matière d'alliances (**EA**),
- le savoir-faire particulier à apprendre de votre partenaire (**SPA**),
- les capacités techniques ou technologiques (**CT**).

La définition de ces motivations est proposée dans l'encadré ci-dessous.

### **Définitions succinctes des motivations des partenaires**

- 1. Ressources financières :** ressources qui explique l'état de santé financière du partenaire marocain (Ex. : lignes de crédit, coût du capital, fonds propres, dettes).
- 2. Complémentarité des capacités :** degré auquel les ressources d'un partenaire peuvent être utilisées en complémentarité avec celles de votre entreprise.
- 3. Compétences uniques :** aptitudes acquises par un partenaire mais pas par d'autres entreprises. (Ex. : si un partenaire fabrique un produit qui ne peut être imité par d'autres entreprises, il possède des compétences uniques.)
- 4. Attrait de l'industrie :** degré auquel une industrie présente un environnement favorable pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (ex. : une industrie composée d'un petit nombre de concurrents et/ou un nombre de clients potentiels élevé peut être vue comme attractive.)
- 5. Accès au marché :** possibilité et capacité d'un partenaire à opérer de façon efficace dans un marché de son partenaire (ex : connaissance des comportements des consommateurs, connaissance de la réglementation, habitudes, coutumes, en un mot connaissance de la culture).
- 6. Accès aux autorités :** accès aux institutions des partenaires (Ex. accès aux instances du pouvoir, établissements publics,...)
- 7. Actifs intangibles :** Actifs dont la valeur n'est pas traduite dans les états financiers (ex. : réputation de l'entreprise).
- 8. Capacités managériales :** aptitude des managers à diriger leur entreprise (Ex. : capacité à créer un consensus entre les groupes ou à identifier les changements démographiques dans les groupes de clients).
- 9. Capacités à fournir des produits/services de qualité :** aptitude d'un partenaire à fournir aux acheteurs des produits/services avec le niveau de qualité qu'ils désirent (ex. : zéro défaut, bon matériel de production).
- 10. Désir de partager une expertise :** degré auquel un partenaire autorise votre entreprise à acquérir ses capacités (ex : partager un savoir technologique, un savoir faire marketing).
- 11. Capacités du partenaire à acquérir nos savoir-faire distinctifs :** aptitude d'un partenaire à apprendre/acquérir les compétences de votre entreprise.
- 12. Expérience antérieure des alliances :** Nombre d'alliances dans lequel l'entreprise partenaire est, ou a été, engagée (Ex. : participation antérieure dans des accords de coopération).
- 13. Savoir-faire particulier que vous pouvez apprendre de votre partenaire :** aptitude de votre entreprise à apprendre/acquérir des savoir-faire d'un de vos partenaires (ex. : le partenaire a une technologie ou un savoir-faire marketing que votre entreprise n'a pas mais souhaite apprendre).
- 14. Capacités techniques :** aptitude d'un partenaire à développer de nouveaux processus de production ou technologies (ex. : R&D, développement et commercialisation de nouveaux produits)

Afin de vérifier l'ampleur de ces motivations dans le modèle de la décision partenariale des managers des PME marocaines, nous avons demandé aux managers d'apprécier les motivations susmentionnées sur l'échelle de Likert de 1 à 5 :

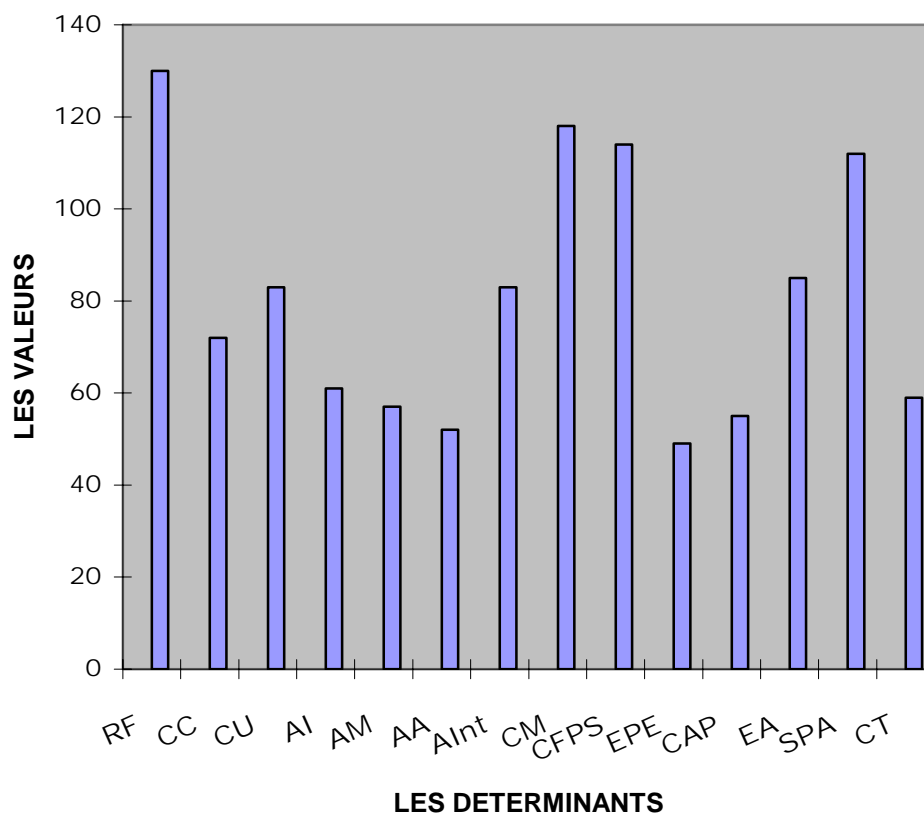
1, 2, 3, 4, 5, correspondent aux valeurs successives : faible, assez faible, moyen, assez fort, fort.

Sur les 40 questionnaires exploitables, nous en avons exploité 32. Huit questionnaires contenant des données manquantes ont été écartés de notre analyse.

#### • Résultats

Du traitement statistique réalisé, nous retenons l'histogramme ci-après dont chaque bâton représente l'importance de chaque variable perçue par les managers des PME marocaines pour la formation d'une alliance stratégique avec un ou des partenaires des pays développés.

### Les déterminants des alliances stratégiques des PME marocaines



Cet histogramme montre que, selon l'appréciation des managers marocains, les principaux critères qui les animent pour nouer une alliance avec une entreprise du pays développé sont par importance décroissante : ressources financières (**RF**), capacités managériales (**CM**), capacités à fournir des produits/services de qualité (notées **CFPS** sur l'histogramme), Savoir-faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire du pays développé (représenté par le code **SPA** sur l'histogramme).

Deux critères n'ont qu'un poids marginal dans le modèle de perception de ces managers, à savoir :

- l'accès aux institutions ou aux autorités que le code **AA** illustre sur le graphique,
- et le nombre d'alliances dans lequel le partenaire euro méditerranéen est, ou a été, engagé, ce que l'on a appelé l'expérience antérieure en matière d'alliances (code **EA**).

Le reste des critères perceptuels exprimés relèvent d'une situation médiane

Nous en déduisons que nos hypothèses formulées sont vérifiées. Les partenaires des entreprises des pays en voie de développement espèrent bien mener des actions collectives avec des entreprises de l'économie développée pour combler leur insuffisance financière d'une part et pour améliorer leur capacité technologique, exprimé par la capacité à fournir des produits ou services de qualité, et leur capacité organisationnelle ou managériale d'autre part à travers un processus d'apprentissage relationnel, exprimé par les codes **CM** et **SPA** dans le modèle.

Pour établir un modèle suffisamment solide, déterminé en fonction des variables les plus actives et fondamentales, nous avons utilisé une technique statistique, plus appropriée, qui permet d'écartier les variables qui ont moins d'importance, en termes d'impact sur la perception des dirigeants des PME marocaines à conclure une alliance avec des partenaires des pays développés.

Notre analyse discriminante aboutit à une représentation des valeurs se faisant sur deux axes (voir graphique ci-dessous) :

- L'axe 1 représente l'axe **RF-CM (Ressources financières-Capacités managériales)** :



financier de ces actions collectives, la capacité à leur fournir des produits et services de qualité est d'une importance indéniable. La tendance à généraliser les normes ISO au niveau international met beaucoup de pression sur les entreprises des pays en développement pour améliorer leur qualité. La qualité est un concept à parfaire au fil du temps et au gré de l'environnement, il s'inscrit dans un processus d'apprentissage permanent (Boéri, 2003 ; Ishikawa, 2002). La qualité devient une politique d'amélioration permanente appelée KAIZEN (« aller vers le mieux »), selon IMAI. Les entreprises des pays en développement apprécient des alliés de l'économie développée leur capacité à mener une politique de qualité, et apprennent à leur contact comment améliorer et maintenir cette qualité dans le temps. L'aspect managérial ou organisationnel est aussi en tête des conditions perçues par les managers pour la formation des alliances stratégiques. Etant donné les changements dans l'environnement actuel des entreprises (forte pression concurrentielle sur le plan international, incertitude technologique, incertitude comportementale...), les managers doivent apprendre à gérer dans ce nouveau contexte pour acquérir un avantage concurrentiel, l'améliorer et le préserver. Prahalad, 1998, parle de la révision des compétences des managers. Il affirme qu'en raison de l'émergence d'une nouvelle économie, les managers font face à de nouveaux défis qui concernent l'incorporation de nouvelles technologies, le changement de la composition des équipes et le redéploiement très rapide des compétences de leur entreprise. Doz et Prahalad, 1998, recommandent de ne pas faire cavalier seul. Les managers marocains conscients de cette discontinuité\* environnementale apprécient ce critère, ce qui lui donne plus de légitimité dans notre modèle. Hambrick, 1989, affirme que le succès des alliances repose sur une complémentarité entre les différents managers. Le management à l'international exige des dirigeants de mener des actions collectives dans le cadre des alliances stratégiques qui se caractérisent par une double\* flexibilité stratégique (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Ce processus d'apprentissage n'est efficace que dans un environnement comportemental transparent, loin des ruses et de l'opportunisme. Une certaine ouverture et une certaine concession sont nécessaires pour créer un environnement propice pour l'apprentissage.

• **Conclusion : Portée managériale, politique et limites**

La littérature confirme l'importance des alliances stratégiques dans la mobilisation des ressources financières. Les travaux de Gherzouli, 1997, et ceux de Saadi, 1999, Taghzouti et al., 2005, affirment le rôle stratégique du partenaire européen dans le renforcement de la capacité financière de l'alliance. Ces travaux ont montré que l'objectif primordial poursuivi par le partenaire maghrébin, à travers l'alliance (ou la coopération) est beaucoup plus attaché au besoin de renforcer sa capacité financière. Notre modèle perceptuel basé sur les appréciations des variables discriminantes par les managers des entreprises marocaines pour la formation d'une alliance prédit en partie les mêmes résultats. Il montre dans une seconde partie que ces partenaires ne cherchent pas uniquement les ressources financières, mais que d'autres variables d'une importance cruciale sont à considérer en parallèle. Avoir les ressources financières, sans avoir une structure managériale efficace et un personnel compétent capable d'apprendre de son partenaire et de comprendre certaines composantes tacites de ses qualités, est une stratégie aveugle, surtout dans le contexte de la nouvelle économie où la ressource financière n'est qu'une ressource qu'il faut combiner aux autres ressources complémentaires. C'est cette combinaison des ressources s'inscrivant dans une routine organisationnelle de l'entreprise qui forge son avantage concurrentiel. Telle est la portée stratégique de la théorie des ressources. Ainsi, le fait de garder cette combinaison secrète permet de défendre son avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984, Barney 1991).

Cette recherche permettrait aux managers marocains et sur une large mesure à ceux des pays maghrébins (puisque'ils partagent les mêmes caractéristiques culturelles et économiques) d'identifier les facteurs perçus comme indispensables à la formation d'une alliance stratégique avec un ou des partenaires de l'économie développée. Notre modèle conceptuel a fait ressortir quatre ressources stratégiques :

\* Pour plus de précision sur cette notion de discontinuité, le lecteur peut se référer à l'article de Prahalad, 1998, "Managing discontinuities : The emerging challenges" *Research Technology Management*, vol. 41, no 3, p.14-22

\*Flexibilité de modifier l'alliance en cours et flexibilité de sortir de l'alliance quand elle est médiocrement performante.

- ressources financières,
- capacités managériales,
- capacité à fournir des produits ou services de qualité,
- et savoir-faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire du pays développé.

Ainsi les dirigeants des pays maghrébins pourraient focaliser leurs efforts décisionnels sur les quatre variables en question. Ce point nous permet d'évoquer la notion de la rationalité limitée des acteurs. En effet, cette dernière amène les décideurs à accepter des décisions satisfaisantes car ils ne peuvent pas prévoir toutes les variables, ainsi que leurs conséquences voulues et non voulues. Se focaliser sur un nombre réduit de facteurs, quatre dans notre modèle, permettrait, certes, de diminuer la complexité décisionnelle. Dans ce cas, les dirigeants peuvent se servir de notre modèle pour orienter leur choix stratégique entre les trois grandes options stratégiques possibles : faire, faire ensemble, ou acheter.

Avant de présenter les limites de notre travail, nous rappelons de quelques conséquences de nos résultats pour la politique gouvernementale. Nos résultats peuvent servir de guide aux pouvoirs publics et aux praticiens du développement pour définir une stratégie globale de développement économique basée sur les alliances stratégiques. Cette stratégie reposera sur une définition aussi claire que possible des axes de développement prioritaires autour desquels se positionnent les alliances stratégiques. Cependant une telle stratégie se heurte aujourd'hui à l'absence d'outils ou de mécanismes de collecte d'informations sur les entreprises et pire pour les PME/PMI dans les pays en voie de développement. Ces mécanismes de collecte des données passent par la mise en place d'une base de données des pratiques d'alliances stratégiques, ce qui permettra de mieux comprendre les conditions de création, et du management des alliances stratégiques (Aliouat, 1993). Les responsables de politique de développement doivent renforcer ou adapter le dispositif d'accès des PME au système bancaire ou financier ; pour ce qui du savoir technologique, ils doivent orienter les stratégies de développement vers l'essor des actions collectives, créatrices de valeur, avec des entreprises des pays développés afin de favoriser une plus grande implication du partenaire étranger et donc des possibilités de transfert des compétences technologiques. En fin pour ce qui est du management et de l'aspect organisationnel, les pouvoirs publics et les praticiens du développement doivent favoriser la formation supérieure du manager de la PME qui est un instrument approprié de développement économique (Bouzi Azzouzi, 1997<sup>5</sup>).

Nombreuses sont les limites que présente notre recherche :

D'abord, il y a une limite de taille de l'échantillon. Certes, il fallait mener l'enquête auprès d'un grand nombre d'entreprises qui sont impliquées ou qui souhaitent s'engager dans une action collective avec un ou des partenaires des pays développés.

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines alors qu'il aurait été enrichissant de mener l'étude aussi auprès de managers des pays développés pour identifier leurs motivations, et les comparer ensuite à celles des entreprises marocaines.

L'étude menée uniquement pour le cas des entreprises marocaines ne laisse pas prétendre une généralisation sur l'ensemble des pays maghrébins mais l'ampleur de ce biais peut être anéanti par le fait que ces pays maghrébins partagent les mêmes caractéristiques culturelles et économiques.

Une extension du terrain d'enquête sur un nombre important des pays maghrébins ou arabes et pour un échantillon plus représentatif d'entreprises de chaque pays, s'avérerait de portée scientifique plus solide en termes de résultats de notre recherche.

### Bibliographie

1. Aliouat B., " Les stratégies de coopération industrielle", Economica, Paris, 1996.
2. Aliouat B., "Alliances technologiques: contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale", Thèse de doctorat, ESA Lille, 1993.
3. Aliouat B., « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale », Gestion 2000, n°5, octobre 1993.

---

<sup>5</sup> Bouzi Azzouzi puise son argumentaire dans l'analyse attentive de l'histoire, l'économie, la sociologie et la politique du Maroc.

4. Anand B.N., et Khanna T., (2000), "Do firms learn to create value? The case of alliances", *SMJ*, Vol.21, Issue: 3, pp: 295-315.
5. Axelrod R., *Evolution of Cooperation*, chez basic books 1984 (« Comment réussir dans un monde d'égoïstes », Editions Odile Jacob. Parution précédente en 1992 sous le titre « donnant-donnant »).
6. Azzouzi B., « PME et stratégie de développement au Maroc » IMP. EL MAARIF AL JADIDA RABAT, 1997.
7. Barney, J.B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
8. Baum J.A.C., et Oliver C., (1991), « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, volume36, issue 2, pp: 187-218.
9. Beamish P.W, «Joint Venture Performance in Developing countries", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario, 1984.
10. Beamish, P. W. & A.C Inkpen., 1995, " Keeping international joint ventures stable and profitable." *Long Range Planning*, volume 28, issue 3, pp: 26-36
11. Beamish, P. W. 1987. "Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance", *Management International Review*, 27: 23-37.
12. Blanchot, F. 1997. « Modélisation du choix d'un partenariat ». *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 114: 68-84.
13. Bleeke, J. et Ernst, D. 1992. Réussir une alliance transfrontalière. *Harvard l'Expansion*, 65 : 66-77.
14. Boéri D., « Gestion de la qualité », 2<sup>e</sup> éd. / Maxima/ cop.2003
15. Cibbora, C., " Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in High-Tech Industrie", In Mytelka, L.K., *Strategic Partnership*, Fairleigh Dickinson University Press, 1991.
16. Das T. K. and Teng B-S., (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Volume 26, Issue 1, pp:31-61.
17. Das T.K., & Teng B.S., (1998), "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, V.23, n°3, pp: 491-512.
18. Das T.K., & Teng B.S., (1998), "Resource and Risk management in the strategic alliances making process", *Journal of Management*, vol.24, pp: 21-42.
19. Dierickx I. et cool K., ( 1989), « Asset Stock accumulation and sustainability of competitive advantage » , *Management Science*, volume 35, issue 12.
20. Doz Y., & G.Hamel., " L'Avantage des alliances: Logique de création de valeur", Dunod, Paris, 2000. (L'édition originale a été publiée aux Etats-Unis par Harvard Business School Press sous le titre " Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering." en 1998).
21. Doz Y., « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ». *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1994.
22. Doz Y.,( 1996), « The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes » . *Strategic Management Journal*, Volume 1, issue 17.
23. Dumoulin R., et Uhlig .Th, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle stratégie*, volume 3, n° 2, juin 2000, pp:81-112.
24. Dunning, J.H., « Re-appraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalisme ». *Journal of International Business Studies*, volume 26, 1995.
25. Durand, R. et Gomez, P,-Y, Chapitre 7, « Transactions, ressources et croissance de la firme » in "La théorie des coûts de transaction ", Librairie Vuibert- Juillet 2001, Paris. Dussauge, P. et Garrette, B. 1997. Anticiper les conséquences des alliances stratégiques. *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 114: 106-117.
26. Dyer, H., Kale, P., & Singh, H., ( 2001), "How to make strategic alliances work", *MIT Sloan Management Review*, Summer, 37-43.
27. Eisenhardt, K., & Schoohoven, C.B. (1996). "Resource based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, volume 7, n°2, pp: 136-150.
28. Friedman, V.G., et Beguin J.P., « Joint International Business Ventures in developing countries », New York, Columbia University Press, 1971.
29. Gauthier, B., Lagoff, J.P., et Vallée, L., « Crise de l'Etat et secteur manufacturier au Cameroun », Monographie, CETAI, 1995.
30. Geringer J.M.,& Herbert L., 1991, "Measuring Performance of International Joint ventures", *Journal of International Business Studies*, volume 22, n°2, pp:249-263.

31. Gherzouli Kh., « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion*, n°114, JJA, 1997.
32. Glaister K.W., & Buckley P.J., (1998) "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, volume19, n°:1, pp: 89-118.
33. Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, MA (1996)
34. Gulati R., « Social structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly* 40, n°4, décembre 1995, pp : 619-652.
35. Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences", *SMJ*, volume: 14, issue 5, pp: 371-385.
36. Hamel, G. 1991. "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within Strategic Alliances" *Strategic Management Journal*, été, p. 83-103.
37. Hamel, G., & Prahalad C.K. "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
38. Harrigan, K.R., "Managing for joint venture success", Lexington Books ( Mass.), 1986.
39. Harrigan, K.R., 1988a, "Joint venture and competitive strategy", *SMJ*, volume 9, pp: 141-148.
40. Hennart, J-F. & Reddy, S., (1997), "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States", *SMJ*, volume 18, issue 1, pp: 1-12.
41. Hennart, J-F., "A transaction costs theory of equity joint-ventures", *Strategic Management Journal*, Volume 9, issue 4, 1988, p.361 (14 pages)
42. Hoffmann W.H., et Schlosser R. , ( 2001), "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey", *Long Range Planning*, 34, 357-381
43. Hubler J., et Meschi P-X ., « Alliances, acquisitions et valorisation boursière », *RFG*, Novembre-Décembre 2000.
44. Inkpen A.C., & Dinur A., (1998), "Knowledge Management processes and International joint venture". *Organization Science*, volume9, pp:454-458
45. Ishikawa, K., « La gestion de la qualité : outils et applications pratiques », Dunod : l'usine nouvelle/DL 2002.
46. Itami H., "Mobilizing invisible Assets" , Boston Harvard Business Press, 1987
47. Kale P., et al., 2000, " Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *SMJ*, Volume: 21, Issue: 3, pp: 217-237
48. Kogut B, (1988), " Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *SMJ*, Volume 9, n° 4, pp: 55-58.
49. Lee, C., et Beamish P.W., ( 1995), " The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs" , *Journal of International Business Studies*, volume 26, issue 3, pp: 637-654.
50. Leonard-Barton. D., 1992, "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development" *Management Journal*, volume 13, Special Issue, pp: 111-125.
51. Lorenzoni G, Lipparini A., "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study", *SMJ*, V.20, n° 4, April 1999.
52. Luo, Y., et Chen, M., "Business Strategy, Investment Strategy, and Performance of International Joint Ventures: The case of China" In Beamish, W.P., & Killing, P., *Cooperative strategies*, New Lexington Press, 1997.
53. Lyles, M.A. et Baird, I.S., 1994, "Performance of international joint ventures in two Eastern European countries: A case of Hungary and Poland", *Management International Review*, 34: 313-329.
54. March, J.G. et Levitt, B. 1999. Organizational learning. In J.G. March (Ed.), *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
55. Marcotte C., " Connaissances, apprentissage et succès lors du transfert de technologie en Chine" Thèse de Doctorat (UQAM), Juillet 1999.
56. McDonald, K.R. 1993. Why privatization is not enough. *Harvard Business Review*, 71 (May-June): 49-59.
57. Nelson R., Winter, S., (1983), "An evolutionary theory of economic change". *Journal of Economic Issues*, volume 17, Issue 000003, pp: 757-768.
58. Oliver, C. 1997, "Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal (SMJ)*, 18: 697-713.
59. Ouédraogo A., « Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance », Thèse de doctorat, HEC Montréal, Avril 2003.

60. Parkhe A., (1993). "Strategic Alliance Structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, V.36, 794-829.
61. Pfeffer, J., et Salancik, G.R., 1978, « The external control of organizations : a resource dependance perspective », Harper & Row, New York.
62. Porter M., « Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », *Economica*, 1985.
63. Ramanathan, K., Seth, A. et Thomas, H. 1997, " Explaining joint ventures : Alternative theoretical perspectives" In P/Beamish et J.P. Killings (édit.), *Cooperative Strategies : North American Perspectives*, New Lexington Press, 51-85.
64. Ring , P.S. & Van de Ven, A.H., 1992, " Structuring cooperative relationships between organisations", *SMJ*, Vol.13, pp: 483-498;
65. Saadi, M.S., " Partenariat et restructuration industrielle au Maroc", Karthala-AUF, 1999.
66. Saxton, T. 1997. "The effects of partner and the relationship characteristics on alliance outcomes". *Academy of Management Journal*, 40: 443-461.
67. Taghzouti A. « Alliances stratégiques interentreprises : Essai de modélisation de leurs performances par une approche fondée sur les ressources », Thèse de doctorat en cours à Lille 2, soutenance prévue en 2006.
68. Taghzouti A., " Réflexions sur les crises organisationnelles des entreprises en croissance", Mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle en audit et contrôle des organisations, 1999, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès (Maroc).
69. Taghzouti, A & al., 2005, "Do strategic alliance contribute in financing South-Mediterranean firms? The Second Annual Business Administration Conference, USEK-Faculté de Gestion- Liban.
70. Teece, D.J., "Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", *Journal of Economics Behavior and Organization*, Volume 18, pp: 1-25,1992.
71. Verdin P.J., et Williamson P.J., " Core Competences, competitive advantage and market analysis : forgin the links", in Hamel, G & Heece , A. (eds): *competence-based competitive*, wiley/SMS, 1994.
72. Viola J.M., " la gestion des relations duales", thèse de doctorat, Ecoles des HEC, 2000.
73. Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *SMJ*, volume 5, Issue 3, pp: 171-180.
74. Williamson, O. " Les institutions de l'économie", InterEditions, Paris, 1994. (Version Americaine : " The economic institutions of capitalism", New York: Free Press. 1985").
75. Young-Ybarra, C., et Wiersema, M.1999, " Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory". *Organization Science*, volume 10, issue 4, pp: 439-459.