

Quelle est la réalité de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétriques des PME marocaines avec des entreprises du pays développés ? Proposition d'un modèle explicative.

What is the reality of knowledge transfer in the asymmetric strategic alliances of Moroccan SMEs with companies from developed countries? Proposal for an explanatory model.

Abdelhakim El JADDAOUI

Enseignant chercheur

La faculté polydisciplinaire de TAZA

Université sidi Med ben Abdallah Fès - Maroc

Entreprenariat et management des organisations (LABEMO)

Abdelhakim.eljaddaoui@usmba.ac.ma

EL HAMMOUMI Ahmed

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Fès

Université sidi Med ben Abdallah Fès - Maroc

Entreprenariat et management des organisations (LABEMO)

Ahmed.elhammoumi1@usmba.ac.ma

Date de soumission : 10/02/2020

Date d'acceptation : 27/03/2020

Pour citer cet article :

El JADDAOUI A. & EL HAMMOUMI A. (2020), « Quelle est la réalité de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétriques des PME marocaines avec des entreprises du pays développés ? Proposition d'un modèle explicative. ». Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 831 – 860

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3746336>

Résumé :

Les alliances stratégiques sont perçues comme un moyen d'accès privilégié aux ressources et compétences (Beamish, et al.1984) afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel,1999). Dans ce cadre, le Maroc accorde une attention toute particulière à la conclusion de partenariat entre entreprises marocaines et entreprises étrangères dans une optique de transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel, et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers, d'où la nécessité, pour les PME marocaines, de s'ajuster avec excellence sur les états de marché et la situation concurrentielle en présence, elles pouvaient renforcer ses ressources tangibles et intangibles dont-elles ont besoins et fructifier celle qu'elles disposent en excédent.

L'objectif de cet article est la compréhension du phénomène de transfert de connaissances dans son ensemble et notamment la manière de concevoir des dispositifs organisationnels, relationnels et contractuels permettant d'aboutir au transfert et à la construction de compétences nouvelles.

Mots clés : « Alliances asymétriques ; transfert et apprentissage organisationnel ; PME marocaines ».

Abstract:

Strategic alliances are seen as a privileged means of access to resources and skills ((Beamish, et al. 1984) in order to acquire or maintain a sustainable competitive advantage (Hamel, 1999). Morocco pays particular attention to the conclusion of partnerships between Moroccan companies and foreign companies with a view to transferring skills within the framework of organizational learning, and to benefit from the experience of its foreign partners, hence the need for Moroccan SMEs to adjust with excellence to the market conditions and the competitive situation present, they could strengthen its tangible and intangible resources which they need and build on that which they have in surplus. The objective of this article is to understand the phenomenon of knowledge transfer as a whole and in particular how to design organizational, relational and contractual arrangements that lead to the transfer and construction of new skills.

Keywords: "Asymmetric alliances; organizational transfer and learning; Moroccan SMEs"

Introduction :

Le secteur privé national n'est pas très développé, il n'a pas une capacité financière suffisante pour le développement interne de ses compétences, il doit se réorganiser et se mettre en cause. Les entreprises marocaines doivent nouer des partenariats avec des entreprises étrangères, elles ont besoins d'un véritable transfert de technologies et d'apprentissage organisationnel. Ainsi les alliances stratégiques apparaissent comme un modèle de collaboration interentreprises (Todeva & Konoe 2005, Ferreira et al, 2004) permettant aux entreprises, de créer de la valeur grâce à un partage d'un éventail de ressources possibles (Anand & Khanna, 2000), à viser d'un contrôle du marché (Kosa & Lewin, 1998), ou encore l'accession aux nouveaux marchés (Harzing, 2002).

Des études récentes montrent que les PME ne tablent pas sur les alliances stratégiques pour améliorer leurs capacités concurrentielles (Hoffman & Schlosser et al, 2001), leur propension à nouer des alliances est moins que celle des grandes entreprises (Hoffman Schlosser, 2001), ce que présente un problème particulier pour le Maroc où les PME et PMI représentent, selon les statistiques disponibles, 95% du tissu économique.

En effet, les alliances stratégiques des entreprises marocaines avec des entreprises des pays industrialisés sont des alliances asymétriques, puisqu'elles concernent essentiellement des entreprises des pays développés d'un côté avec des entreprises d'un pays en voie de développement (le Maroc) de l'autre côté, avec des objectifs à savoir , le transfert de technologie et conquête des marchés (Mouline, 2005), ces entreprises ayant des positions stratégiques non similaires qui visent à atteindre la maîtrise technologique, des compétences et connaissances industrielles et techniques, et des capacités financières et commerciales (Cherbib & Assenc, 2008).

La première partie de cet article se propose d'examiner d'abord les facteurs qui poussent les PME marocaines de nouer des alliances stratégiques avec des sociétés des pays développés, ainsi que la place d'acquisition des connaissances dans l'objectif de partenariat, tandis que la deuxième partie se focalise sur les courants théoriques qui expliquent les mécanismes qui régissent le processus de transfert de connaissances, alors que la troisième partie est consacrée à l'analyse des déterminants et des manifestations d'encastrement et d'utilisation des ressources transférées dans le but de l'objectif recherché, afin de présenter le modèle conceptuel de la recherche et la récapitulation des hypothèses.

Avant d'examiner la première partie de cet article, il sera nécessaire de rappeler la question de la recherche :

Quelle est la réalité de transfert de connaissances et de compétences dans les alliances stratégiques des PME marocaines avec des entreprises étrangères ?

1. Les objectifs, et motivations des alliances stratégiques des PME marocaines :

Dans cette partie, on va mettre en évidence, les motifs qui poussent les entreprises à nouer des partenariats avec des sociétés des pays étrangers avant de présenter particulièrement les objectifs des PME marocaines.

1.1. Les objectifs des alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont perçues comme un moyen d'accès privilégiés aux ressources et compétences (KOGUT, et al, 1988), afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel 1996). Or les alliances vont offrir aux organisations plusieurs avantages d'ordre économique et stratégique, elles vont permettre aux partenaires le pouvoir de partager les risques, de façonner la concurrence, d'assurer une expansion internationale rapide, de bénéficier des transferts de savoir faire et des compétences, de réaliser d'économie de coût et consolider leur propositions stratégiques sur le marché.

D'après (Harrigan 1985), (Contractor & Iorange, et al 1988), plusieurs raisons peuvent être à l'origine des choix d'une alliance stratégique à savoir :

-Les raisons d'efficience telle que la maîtrise des coûts et le partage des risques, la spécialisation mutuelle et consolidation des capacités de production.

-Les raisons de compétitivités : baisse des coûts, l'échange d'expertise et d'expérience de production.

-Raisons relatives à la réduction de la rivalité sur le marché et réduction de l'intensité concurrentielle dans le secteur.

-Les raisons stratégiques : pénétration de nouveau Marché géographique, développement de nouvelles capacités.

-Mais l'objectifs fondamental d'une alliance est d'ordre économique, les alliés combinent les forces effectifs et potentiels pour dominer le marcher et bénéficier d'un avantage

concurrentiel. Dans ce cadre (Hagedorn, 1993) a classé les motivations des alliances stratégiques en trois groupes

- le 1^{er} composé de l'ensemble des motivations étroitement liées aux domaines de recherches et développements et aux innovations technologiques.

- Le 2^{ème} domaine de motivation est liés à des projets d'innovations concrets entre deux ou plusieurs entreprise , en effet , les alliés sont motivés par les possibilités de capturer certaines capacités , connaissances ou technologie du partenaires , et d'absorber plus rapidement des capacités innovatrices , soit sans partager les coûts , soit à moindre coût.

- le 3^{ème} groupe concerne le croisement entre les besoins d'accès de nouveaux marchés et le développement technologiques, en effet la combinaison des efforts et des actifs des alliés permet de créer des nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour résumer, on peut citer les objectifs suivants :

- Avoir accès à des nouveaux marchés ou à des nouvelles technologies.
- De faire face à une escalade des coûts de RD.
- D'accélérer la mise au point de produit ou de procédés de fabrication.
- D'assurer la compétitivité sur le plan des coûts.
- D'accéder à des technologies ou à des ressources nouvelles.
- De réduire les risques financiers.

Sont motivés par la volonté des alliés de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, plusieurs sociétés participent à un grand nombre de consortiums de technologie internationaux parce qu'elles cherchent à s'assurer l'accès à des technologies complémentaires, à réduire l'intervalle de temps nécessaire pour mettre au point une innovation et à partager les risques qui comporte le développement de technologie de pointe.

1.2. Les motivations des PME marocaines :

Le Maroc accorde une attention toute particulière à la conclusion de partenariat entre les entreprises marocaines et étrangères dans une optique de transfert de compétence, l'objectif étant de permettre à la partie marocaine d'améliorer son stock de compétence et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers, cette dynamique de partenariat représente une opportunité pour les entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (laval & alui, 1998), en effet la

coopération entre entreprise de pays développé et entreprise marocaine est marquée par des asymétries, entendues à la fois comme écart et comme lien, l'écart est qualitatif, lorsqu'il s'entend de compétences de natures différentes, il est quantitatif lorsqu'il se révèle au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétences. Cet écart est insuffisant pour justifier la coopération s'il n'est pas complet par le lien qui s'opère au niveau de complémentarité des compétences et dans la réalisation d'un objectif commun. Dans ce cadre la question qui se pose est de savoir quels sont les facteurs majeurs qui poussent les décideurs des entreprises marocaines à former des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés et quelle est la place de l'acquisition des compétences dans l'objectif de partenariat?

A travers une étude de 32 individus (cadre dirigeants d'entreprise de la formation des alliances stratégiques entre des PME marocaines et des entreprises de l'économie développée (Taghzouti 2005), les résultats obtenus montrent que selon l'appréciation des managers marocains les principaux critères qui les animent pour mener une alliance avec l'entreprise du pays développé sont par importance décroissante.

-Ressources financières : beaucoup des entreprises de PVD développent des stratégies relationnelles pour avoir un apport de capitaux financiers, tout en sachant que cela peut aussi leur faciliter l'accès à la ligne de crédit auprès des banques locales ou internationale (Ouèdroogo, 2003).

-Capacité à fournir des produits / services de qualité.

-Savoir faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire de PD. En effet, les partenaires des entreprises des PVD 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, exprimée 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 organisationnel étant donnée, les alliances stratégiques peuvent représenter une des incitations ou des occasions par les PME des PVD de réaliser le transfert de technologie qui leur permettrait de réaliser le développement tant souhaité (Gherzouli, et al, 1997).

Pour les entreprises maghrébines l'accès aux nouveaux savoirs et aux nouvelles technologies est très important, si elles veulent améliorer leur compétitivité (Saadi 1999 & Gherzouli 1997), il tend à y avoir un écart technologique important, les entreprises des PVD ne peuvent concurrencer la technologie des entreprises des PD (Gherzouli, 1997), de ce fait

ces entreprises peuvent chercher à avoir accès à des nouvelles technologies pour développer de nouveaux produits ou pour développer des produits de façon concurrentielle, pour cela, elles peuvent chercher des alliances avec des partenaires maîtrisant les technologies les plus avancées et essayer d'apprendre de leur expérience comme le confirment (March & Levitt, 1999).

De ce qui précède, on peut conclure que les alliances stratégiques avec des entreprises de l'économie développée peuvent contribuer au financement des PME marocaines, ainsi les alliances seront 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-faire technologique, managérial ou organisationnel. Dans ce cadre, la partie suivante, est réservée aux facteurs déterminants de transfert de connaissances aux alliances stratégiques, présentés selon les différents modèles théoriques.

2. les modèles théoriques de transfert de connaissances :

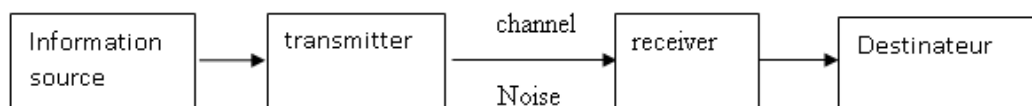
Les modèles théoriques de transfert de connaissances ont évolué progressivement des modèles caractérisés par la linéarité absolue, et par une passivité des acteurs, vers des nouveaux modèles caractérisés par une rétroaction entre les acteurs de processus, ainsi grâce à cette interaction fait paraître des nouveaux modèles moins linéaires dits dynamiques (Roy et al, 1995).

L'objet de cette section, est de mettre en évidence, les principaux modèles théoriques utilisés par la littérature à savoir : le modèle de (Shannon & Weaver, 1949), le modèle de (Szulanski, 1996), le modèle contextuel de (Kostova, 1999), et le modèle de (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.1. Modèle de Shannon et Weaver (1949) :

C'est un modèle de système de communication, apparu en 1949, qui a été emprunté ultérieurement par la littérature sur le transfert de connaissances.

Figure N°:1 modèle de communication de Shannon et Weaver



Source : Shannon et Weaver (1949)

Ce modèle a proposé un processus de communication linéaire, qui consiste à travers un système de codage, de transmettre un message à un récepteur en exposant à un bruit qui peut causer une certaine déformation du message. Ce modèle a fait l'objet de deux critiques, la 1ère critique concerne le volet contenu, dont les auteurs ne sont pas intéressés à la nature du message transféré ou communiqué, et la deuxième critique liée principalement au caractère contextualisé et linéaire de processus. Ces critiques sont strictement liées et assimiler le sens de l'information, du moment où le contexte permettra au récepteur de situer le contenu dans son environnement.

2.2. Le modèle de Szulanski (1996) :

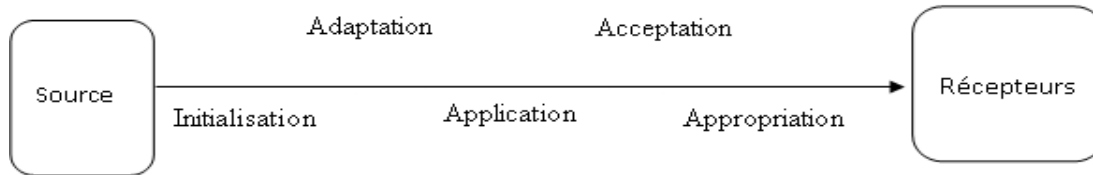
Le modèle est caractérisé par son apport conceptuel et managérial, il a rencontré un large consensus au niveau de la communauté des chercheurs, il a été testé empiriquement à travers une étude quantitative sur 122 meilleures pratiques au sein de huit firmes. Cet auteur est considéré parmi les premiers qui ont proposé un processus pour l'étude du phénomène, ainsi sa conception de processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs (Inkpen & Dinur, et al. 1998).

En se basant sur les facteurs internes qui impactent le transfert de connaissance, (Szulanski, 1996) a distingué :

- les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance elle-même.
- les facteurs relatifs à l'émetteur.
- les facteurs liés au récepteur.
- les facteurs liés au contexte.

(Szulanski, 1996) a proposé un processus à quatre phases en abordant le transfert comme une transmission de message depuis une source vers un récepteur en spécifiant le contexte dans lequel le processus se déroule. ces étapes sont illustrées dans la figure N°2.

Figure N°:2 Les étapes de processus de transfert de connaissance selon Szulanski (1996).



Source : Szulanski, 1996, vol : 17, P : 27

❖ **initialisation** : c'est une étape de découverte de la connaissance par rapport à une situation donnée. Ainsi l'organisation peut être :

*soit dans une logique d'amélioration de l'existant par la recherche plus d'efficacité et la découverte des connaissances particulières.

*soit dans une logique de satisfaction d'un besoin potentiel ou la réponse à une problématique déclenchée.

En effet, après l'identification des besoins et de la solution potentielle, une étude de faisabilité du transfert est faite, cette adéquation a été démontrée par (Teece, 1996), ainsi ce processus requiert souvent des mois de recueil et d'analyse d'information.

❖ **l'adaptation** : il s'agit d'une étape qui coïncide avec la décision de transformer la connaissance, c'est l'étape au cours du quelle les connaissances et les ressources matérielles y afférentes circulent entre l'émetteur et le récepteur, et la connaissance doit être modifiée à la source pour s'adapter au contexte de destinataire. En effet, pendant cette phase, des liens sociaux sont créés entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance permettant d'adapter la connaissance au contexte du destinataire pour anticiper ou éviter tout problème lors du transfert de la connaissance (Rice & Rogers, 1980, Buttolph, 1992), cette adaptation est réduite progressivement avec l'utilisation par le récepteur de la connaissance transférée.

❖ **l'application ou la mise en œuvre de la connaissance transférée** : cette étape commence avec l'utilisation effective, de la connaissance transférée, nécessite un effort supplémentaire et un temps pour le destinataire pour identifier et résoudre les problèmes qui entravent la performance visée par le transfert, plus précisément, la connaissance nouvellement transférée pouvait être utilisée inefficacement au début, et nécessite par conséquent un temps d'adaptation plus important (Baloff, et al. 1970), ce temps d'adaptation permet au

destinataire de réajuster ses moyens et ressources afin de pouvoir rétablir graduellement le niveau de performance visé.

❖ **l'intégration ou l'appropriation** : dans cette étape, la connaissance transférée devient officiellement institutionnalisée au sein de l'unité réceptrice, après que le niveau de performance escompté est jugé satisfaisant. Cette institutionnalisation, sera peu à peu banalisée, et sera reflétée d'avantage dans les comportements des acteurs de l'organisation (March & Simon, et al. 1958). Ainsi, les connaissances deviendront une partie prenante de la réalité construite de l'organisation (Berger & Luckman, 1966).

Szulanski a étudié les principaux freins et les éléments pouvant influencer le transfert de connaissances et l'apprentissage organisationnel, ces facteurs sont classés par catégories :

2.2.1 Les facteurs liés à la caractéristique de la connaissance à transférer :

❖ *l'ambiguïté causale de la connaissance* :

C'est la cause directe de la complexité, du caractère tacite et de la spécificité de la connaissance à transférer, elle renvoie à une difficulté dans la compréhension de la chaîne de causalité qui permet de transférer un input en output (Priestley & Samaddar, et al. 2007), ainsi (Zander & Kogut, et al. 1995), ont mis l'accent sur le caractère tacite de la connaissance et son impact sur le succès de transfert, et affirment que le degré tacite de la connaissance à transférer influence la rapidité du transfert vu la difficulté de rendre cette connaissance dans un langage formel, de plus dans un contexte différent, la réutilisation de la connaissance ne peut être identique de celui de l'unité émettrice, et enfin la complexité de la connaissance fait référence au degré d'interdépendance entre les différents facteurs et acteurs relatif à une connaissance donnée. Le transfert de connaissance est plus difficile et engendre des coûts pour les parties (Teece, et al. 1977, cité par Berthon, 2001). D'après une étude empirique, (Levin & Cross, et al. 2004), ont identifié l'ambiguïté causale des connaissances comme l'un des plus importants freins au transfert de connaissances, cette ambiguïté intervient pour enrayer l'imitation des connaissances surtout les plus stratégiques.

❖ *degré d'utilisation de la connaissance dans d'autres contextes* : est un autre facteur qui influence le processus de transfert, en effet, d'après (Bazerman & Conlon, et al. 1980), la difficulté du transfert de connaissance diminue lorsque l'effet d'expérience est important et réussi et la connaissance devient plus légitime auprès des destinataires.

H1 : dans le contexte marocain, les caractéristiques de la connaissance à transférer influenceraient le transfert de connaissances aux PME marocaines.

2.2.2 Les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur de la connaissance :

Certains facteurs liés à l'émetteur peuvent influencer le processus du transfert de connaissance. On distingue :

❖ le manque de motivations de l'émetteur :

En effet l'importance de la motivation à transférer et à partager dans le cadre de transfert inter-organisationnel de connaissance a été mise en évidence par (Benedic, et al. 2009). Dans le même constat, (Nonaka, et al. 2006), affirment que la rationalité limitée des individus ou des groupes oriente la perception des opportunités à recevoir ou à partager et communiquer les connaissances. En effet l'absence de motivation auprès de l'unité émettrice peut s'illustrer par la crainte de perdre son statut, sa supériorité exclusive, son privilège, et ses sources d'influences, c'est dans cette optique que la perception du gain et retour sur investissement constituent des facteurs déterminants du transfert.

❖ perception de l'émetteur :

Est aussi un facteur déclencheur du processus de transfert, et ce en terme de fiabilité et de confiance, ainsi une perception négative de l'émetteur impacte négativement le transfert de connaissance.

H2 : dans le contexte marocain, les caractéristiques de l'émetteur de la connaissance à transférer influenceraient le transfert de connaissances aux PME marocaines.

2.2.3 Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entité réceptrice :

❖ le manque de motivation :

La motivation de l'entité réceptrice à apprendre, à chercher, et à adopter des solutions et pratiques provenant d'autres organisations influence le transfert de connaissance entre organisations, ainsi (Nonaka & Takeuchi, et al. 1994), affirment que l'une des motivations du recours aux alliances stratégiques par les entreprises est l'objectif d'apprentissage pour accroître leur compétitivité, cette motivation s'explique par le niveau d'engagement de deux parties pour développer une relation stable et faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mothe et al, 1996).

❖ *La capacité d'absorption, (Zohra & George, 2002) :*

La capacité d'absorption est définie par (Cohen & Levinthal, 1990) comme : « l'aptitude à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler, et à l'appliquer dans des fins commerciales ». Dans le même constat, (Purnam, et al. 2006) affirment que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la société acquise ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur. (Daghfous, 2004) de son coté suggère que l'organisation a besoins d'accroître son aptitude à accéder à la connaissance externe et la transformer afin d'améliorer ses compétences de base et de renforcer sa capacité d'absorption.

H3 : dans le contexte marocain, les caractéristiques de récepteur de la connaissance transférée influenceraient le transfert de connaissances aux PME marocaines ?

2.2.4 Les facteurs liés au contexte :

❖ **le contexte organisationnel :**

la prédisposition, la flexibilité et la fertilité de contexte organisationnel permettra le développement de transfert de connaissance, par contre un contexte organisationnel hostile rendra plus difficile le transfert de connaissance, en effet les recherches dans ce sujet ont montré que le degré de formalisation, le niveau de centralisation et les mécanismes de coordinations et de contrôle, influencent sur le nombre de tentatives de transfert de connaissance et sa réussite (Bower, et al. 1970)).

❖ **la nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur :**

Plus cette relation est positive, plus le transfert de connaissance est plus facile à développer, ainsi la relation entre les deux parties se matérialise par les canaux de communication utilisés entre eux et le degré de proximité existant (cognitive, organisationnelles, sociale et institutionnelle).

Après une étude empirique sur huit entreprises, Szulanski a constaté que les facteurs suivants ont un impact dominant sur le transfert de connaissance :

-l'ambigüité causale.

-La capacité d'absorption.

-La relation entre l'émetteur et le récepteur de connaissance.

H4 : dans le contexte marocain, la nature de relation entre l'émetteur et le récepteur influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines.

Le modèle de Szulanski a été critiqué, puisqu'il a ignoré catégoriquement le contexte externe et son impact sur le processus de transfert. Ce contexte externe a été pris en compte par (Kostova, 1999) dans son modèle de transfert de connaissances.

2.3. Le modèle contextuel de Kostova (1999) :

Le modèle proposé par (Kostova, 1999) permet d'étudier le phénomène de transfert de connaissance à travers le courant contextuel en se basant sur une analyse bidimensionnelle à savoir : une analyse concernant l'aspect cognitif et psychologique du processus de transfert de connaissance d'une part, et une analyse qui concerne le contexte social, organisationnel et relationnel d'autre part. En effet, le cadre de cette analyse concernait à la fois le pays, l'organisation et l'individu.

Le modèle de Kostova se focalise sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques en marquant une rupture par rapport les études antérieures qui se sont focalisées sur l'étude du transfert de la technologie (Bartlett & Ghoshal, et al. 1998). Ainsi selon Kostova, le terme pratique organisationnel stratégique désigne tous pratiques dominants, critiques ou cruciaux accompagnants la mission stratégique de l'organisation.

En effet, ce modèle s'est concentré sur l'aspect de la réussite du transfert de connaissances, cette réussite est mesurée selon Kostova par le degré d'institutionnalisation de la pratique transférée au niveau des unités réceptrices, cette institutionnalisation est illustrée à travers le sens donné par le personnel des unités réceptrices, leur niveau d'acceptation de cette pratique ainsi que l'internalisation effective de la pratique.

L'auteur dans son analyse de la réussite du processus, cherche à étudier les facteurs qui l'impactent à savoir : les facteurs sociaux, les facteurs organisationnels et les facteurs relationnels.

2.3.1 Les facteurs liés au contexte social ou national :

Kostova dans l'analyse du contexte social a proposé le concept de country institutionnal profil (CIP) ou profil institutionnel du pays qui désigne l'environnement institutionnel de l'entité émettrice et qui peut être décomposé en :

-composantes de contrôle qui représente l'ensemble des normes, règles et lois cadrant les comportements des individus au milieu d'une société.

-les composantes cognitives qui représentent les catégories cognitives et les représentations de l'environnement partagé par une population donnée.

-les composantes normatives qui représentent l'ensemble des valeurs et références morales d'une société donnée.

En analysant cette décomposition du profil institutionnel du pays, Kostova a affirmé que les sociétés réceptrices ont tendance à adopter des pratiques organisationnelles en harmonie avec l'environnement institutionnel du pays hôte, en déduisant que le succès de transfert de connaissance est lié à la distance institutionnelle existante entre pays hôte et celui de la maison mère.

2.3.2 Les facteurs liés au contexte organisationnel :

(Chatman & Jehn, 1994) ont défini la culture organisationnelle comme un ensemble des valeurs largement partagées par les membres d'une organisation, l'effet de la culture organisationnelle sur le transfert de connaissances a été étudié par (Kogut & Zander, 1995) qui ont constaté que le transfert de connaissance sera influencé par la compatibilité des principes organisationnels entre les unités de transfert.

Dans ce constat, Kostova a distingué deux éléments de la culture organisationnelle ayant un effet direct sur le transfert de pratiques organisationnelles à savoir :

-l'homogénéité ou la compatibilité de la culture organisationnelle de l'entité réceptrice et l'entité et émettrice.

- la capacité d'absorption de l'unité réceptrice.

2.3.3 Les facteurs liés au contexte relationnel :

La coalition de transfert représente l'ensemble des individus au niveau de l'unité réceptrice qui prendront en charge l'adaptation de la connaissance, et veilleront sur l'implication des employés pour l'internalisation de la pratique à transférer, cette coalition peut être assimilée à une sorte de passerelle ou facilitateur du processus de transfert de connaissance.

Ce concept de coalition a été développé par Kostova qui a conclu que la réussite du processus de transfert de connaissance est liée à la qualité des relations entretenus pour la coalition avec l'entité émettrice en distinguant deux relations à savoir :

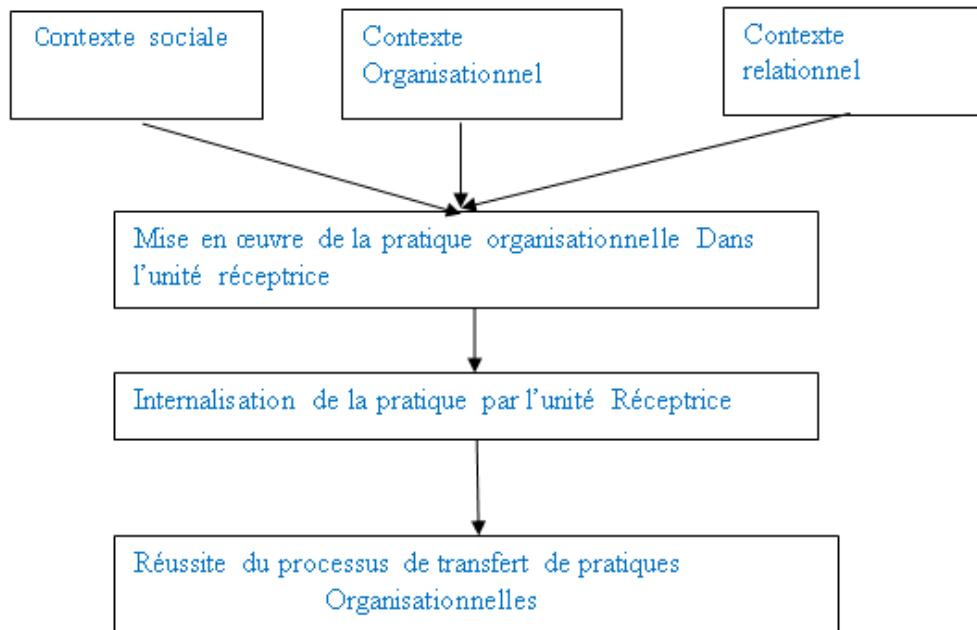
- les relations attitudinales mesurées par le degré d'engagement ou d'adhésion aux principes et valeurs de l'entité émettrice, le degré d'identité, d'attachement et d'appartenance à la société.
- le degré de confiance entre l'entité réceptrice et l'unité émettrice.

D'après une analyse de ces facteurs, Kostova a affirmé que l'aspect relationnel impacte le transfert des pratiques organisationnelles et plus particulièrement la capacité des employés de l'entité réceptrice d'internaliser la pratique transférée. En effet, la réussite du transfert de connaissance est matérialisée par sans internalisation par les employés de l'entité réceptrice, et non pas par la mise en œuvre ou l'application de la pratique transférée. Cette internalisation se traduit par une adhésion collective au contenu et à valeurs véhiculées par la pratique, à la satisfaction, et à l'appropriation psychologique de la pratique.

Le modèle de Kostova a considéré ainsi que la coalition du transfert comme un vecteur majeur dans la réussite du processus du transfert de connaissance, mais ce modèle a été critiqué vue son aspect purement théorique, et l'absence des études empiriques, or son niveau élevé de conceptualisation a permis d'initier des concepts tel que le profil institutionnel du pays et les coalitions du transfert qui ont été largement utilisées par la littérature.

La figure N°3 résume le modèle de Kostova pour la réussite de transfert de pratique organisationnelle :

Figure N°3 : transferts de pratiques organisationnelles selon le modèle de Kostova (1999)



Source : Kostova, 1999. P : 308.

2.4. Le modèle de (Nonaka & Takeuchi, 1995) : modèle de conversion de la connaissance SECI

Dans leur ouvrage sur le « management des connaissances » (Ferrory & Pesqueux, 2011) distinguent des dimensions au niveau de l'analyse de la connaissance organisationnelle à savoir, une dimension ontologique qui consiste à distinguer entre connaissance individuelle et connaissance collective, et une dimension épistémologique qui consiste à distinguer entre la connaissance explicite et la connaissance tacite, ces deux dimensions sont sources de tensions qui induisent une évolution des connaissances organisationnelles.

Dans le même sens, (Nonaka & Takeuchi, 1995) ont considéré la firme comme une entité de création de connaissance, en repasant sur l'idée que, étant donné les changements perpétuels de l'environnement, les connaissances et la manière avec laquelle les entreprises les utilisent, doivent changer constamment afin de procurer à la firme un avantage concurrentiel sur le marché, dans ce cadre (Prévoit, 2007) parle de la théorie dynamique des connaissances, en effet pour rester compétitive, l'entreprise doit renouveler continuellement ses réservoirs de connaissances en création des nouvelles connaissances. Dans ce cadre,

(Nonaka & Takeuchi, 1995), ont souligné que les connaissances des organisations peuvent évoluer à travers quatre types de conversions partant des connaissances tacites et explicites en développant un modèle qualifié de « spirale du savoir » et qui se base sur un cycle de conversion des connaissances, ce modèle, dans la littérature, est dénommé SECI (socialisation, l'externalisation, la combinaison, et l'internalisation), pour concevoir ce modèle, Nonaka et Takeuchi ont intégré les différentes agrégations sociales qui existent au sein de l'entreprise : l'individu, le groupe, et l'organisation. Les quatre modes de conversion de la connaissance dans l'organisation, développés par (Nonaka & Takeuchi, 1995) sont présentées sous forme d'une matrice, **le tableau N°1** présente les modes de conversion des connaissances :

Tableau N°1 : modes de conversion de la connaissance

	Connaissance tacite vers connaissance explicite	
Connaissance tacite à partir de connaissance explicite	Socialisation	Externalisation
	Internalisation	Combinaison

Source : (Nonaka & Takeuchi, 1995)

❖ **La socialisation** : consiste en la transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite, en effet la socialisation est conçue comme un processus de partage d'expérience, en créant des connaissances tacites comme les savoir-faires, les aptitudes techniques, les émotions, les sentiments ou les schémas mentaux, ce processus implique un partage de la connaissance tacite par l'imitation, l'observation et la pratique. Dans le même constat, (Pallas-Saltiel & Labaki, 2009) souligne que les membres se socialisent et acquièrent mutuellement de la connaissance tacite, par le partage d'expérience, l'observation et l'imitation. On peut conclure donc que l'acquisition d'une connaissance tacite se base fortement sur les interactions entre membres de l'organisation et sur la proximité aussi bien physique que linguistique.

❖ **l'externalisation** : renvoie à la transformation d'une connaissance tacite vers une connaissance explicite, c'est un processus d'articulation des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, de modèles des métaphores..., cette conversion de tacite à l'explicite, et pour que ces connaissances soient sous formes compréhensive et à la porté de tous les autres membres de l'organisation, nécessite un effort

de codification et de formalisation, en effet (Soulignac, et al.2010) soulignent que les groupes formalisent une partie des connaissances tacites des individus pour les transmettre par la suite à d'autres personnes.

❖ **La combinaison** : consiste à la transformation de connaissance explicite vers la connaissance explicite, c'est un processus de systématisation des concepts en un système de connaissance (Gallais, 2009), c'est un système de reconstruction des connaissances qui consiste à combiner les différentes connaissances explicites issues de différentes sources documents, échanges téléphoniques, échange sur les outils informatiques...) pour construire et de faire émerger une autre connaissance explicite.

❖ **l'internalisation** : concerne le processus de transformation des connaissances explicites en connaissances tacites, ce processus est assimilé généralement à l'apprentissage organisationnel, en effet, les individus peuvent intérioriser l'expérience d'autres personnes en partant des documents, ce qui leur permet par conséquent d'améliorer et d'enrichir leurs connaissances tacites, ce processus consiste alors à la mise en pratique des connaissances explicites, mais la difficulté réside dans le choix des connaissances pertinentes pour l'action au sein d'un ensemble plus large de connaissances explicites aux quelles l'individu peut accéder .

D'après ces analyses, on peut constater que la dynamique de création de connaissance dans l'organisation peut être appréhendée comme un processus cycliques, en effet l'extériorisation des connaissances tacites leur permet de se transformer en connaissances explicites, et une fois combinés avec d'autres, elles créent de nouvelles connaissances et ainsi de suite. Dans le même ordre d'idée, (Nonaka et Takeuchi, et al.1995), (Soulignac, et al. 2010) ont affirmé que les connaissances d'une organisation s'enrichissent par l'acquisition et la création de nouvelle connaissances, en effet, ces nouvelles connaissances ont besoins elles aussi d'autres connaissances pour être produites, nous constatons alors que la connaissance présente une dualité qui lui confère un caractère cyclique. Mais la question qui occupe les managers des PME marocaines est de savoir dans quelle mesure les connaissances transférées sont utilisées dans le but de l'objectif recherché ?

En effet, l'utilisation des connaissances est mesurée par la capacité de l'émetteur d'absorber et d'encadrer les connaissances transférées.

3. la capacité d'absorption comme facteur déterminant d'utilisation des connaissances transférées

3.1. Définition de la capacité d'absorption à travers une revue de littérature :

La capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à acquérir de nouvelles connaissances, à les assimiler puis à les transformer et enfin à les exploiter à des fins commerciales, elle conduit à une plus grande innovation de l'entreprise et détermine son avantage concurrentiel, ainsi des nombreux études ont montré le lien entre la capacité d'absorption et l'amélioration de la performance de l'organisation (Levinson & Asahi, et al. 1995), ces derniers auteurs ont défini la capacité d'absorption comme étant l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales, ils différencient la capacité d'absorption de l'apprentissage par le rôle prépondérant joué par la créativité dans son identification. Elle a été reconnue par (Kedia & Bhagat, et al. 1988), comme étant l'un des fondements de l'apprentissage technique au sein de l'organisation.

Dans le même constat, (Lame, Koka & Pathak, 2002) ont affirmé que l'émergence de la notion de capacité d'absorption a coïncidé avec le développement de la théorie fondée sur les ressources (ressources based theory), ainsi la création de richesse par les entreprises est déterminée par les ressources et les capacités qui sont uniques, rares et inimitables (Berney, 1991), certains auteurs ont considéré que les interactions et connexions de l'entreprises avec les organisations extérieures renforceraient la capacité d'absorption, et amélioreraient la performance de transfert (Hamel & Prahalad, et al. 1989).

(Van den Bosch et al. 2003) ont défini la capacité d'absorption comme possédant trois composantes essentielles : l'aptitude à reconnaître la valeur de la connaissance externe, l'aptitude à l'assimiler, et l'aptitude à l'appliquer à des fins commerciales, c'est la capacité pour une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes (Kim, 1998).

Dans le même ordre d'idée, (Daghfous, 2004) suggère que l'organisation a besoins d'accroître son aptitude à accéder à la connaissance externe et la transformer afin d'améliorer ses compétences de base et de renforcer sa capacité d'absorption. De même, (Cohen & Levinthal, 1990), ont affirmé que la maîtrise des sources de la capacité d'absorption implique

pour l'organisation de mettre l'emphase sur la structure de communication entre l'environnement externe, l'organisation et ses sous-unités.

Cohen et Levinthal définissent la capacité d'absorption comme « l'aptitude à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales »

(Purnam et al. 2006) affirment que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissance de la société acquise ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur.

Une nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption a été proposée par (Zahra & George, 2002) en se basant sur les trois étapes évoquées par (Cohen & Levinthal, 1990) et en proposant une 4ème nécessaire à l'application des connaissances, à savoir la transformation, ces étapes sont :

❖ **l'acquisition** : c'est la capacité du dirigeant à identifier et à acquérir des connaissances externes efficaces pour son organisation. Elle est déterminée par l'intensité, la vitesse et la direction de l'effort fourni pour identifier et rassembler des connaissances, c'est la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues.

Dans une étude exploratoire de la capacité d'absorption (Simon & Noblet, 2008) ont proposé deux autres propositions à celles proposées par (Zahra & George, 2002) à savoir la veille stratégique qui peut être bien intégrée à la dimension d'acquisition et le contact avec les clients.

❖ **L'assimilation** : c'un processus qui permet d'analyser, d'interpréter, de traiter et de comprendre les connaissances externes, elle se traduit par l'efficacité propre de l'individu (Park et al, 2007), elle est considérée par la théorie constructiviste comme l'un des mécanismes d'adaptation de l'individu à son environnement.

❖ **la transformation** : c'est la capacité du dirigeant à intégrer les connaissances acquises et assimilées avec celles dont il dispose déjà, cette étape représente l'aptitude de l'individu à développer une structure mentale facilitant la combinaison de connaissances existantes avec celles nouvellement acquises et assimilées, en lui permettant de raisonner, d'inférer et de construire des interprétations à partir des éléments qui la constituent (Almargot,2001).

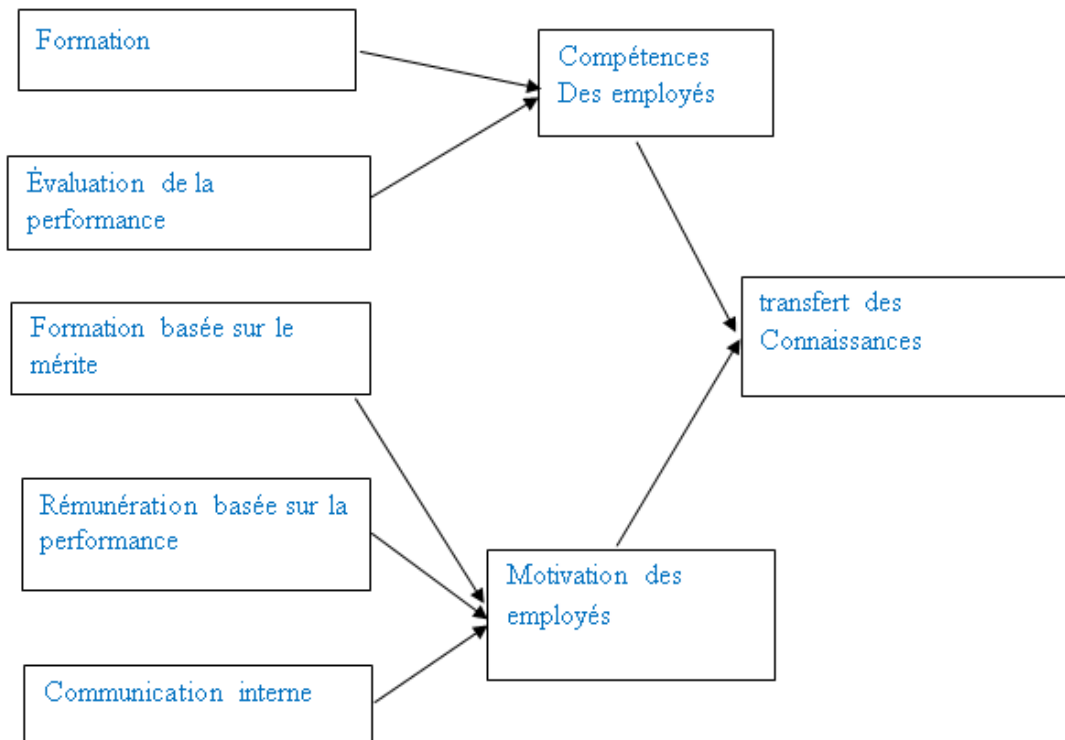
❖ **la capacité d'exploitation** : c'est la capacité du dirigeant à appliquer les connaissances acquises de manière commerciales dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels (Lane & Lubatkin, 1998), (Zahra & George, 2002), ont la considère comme des routines permettant à la firme d'affiner, d'étendre et d'exercer une influence sur les compétences existantes, ou en créer de nouvelles par incorporation de connaissances acquises et transformées. C'est grâce à cette étape que la capacité d'absorption prend toute sa valeur.

Dans la littérature sur les capacités d'absorption on a constaté de nouvelles conceptualisations intégrant les aptitudes du personnel et leur motivation (Minbaeva & Michailova, 2004) ainsi que les connaissances préalables (Lane, Salk & Lyles, 2001), la pertinence de la connaissance, la ressemblance des structures organisationnelles et les communautés de recherches partagées (Lane & Lubatkin, 1998). Dans le meme constat, (Daghfous, 2004) a proposé des déterminants qui affectent la capacité d'absorption tels que les sources de connaissances internes qui comprennent le niveau d'étude, expérience professionnelle, la capacité d'absorption individuelle, la diversité des origines, le rôle des acteurs spécialisés, la structure organisationnelle, la communication transfonctionnelle, la culture organisationnelle, la taille de l'entreprise, l'inertie organisationnelle, la GRH et l'investissement en RD, et les sources de connaissances externes qui comprennent les contacts avec les clients, contacts avec les collègues et la position dans le réseau de connaissance.

En effet, afin d'être efficaces les individus devraient avoir à la fois la capacité et la volonté d'absorber les connaissances transférées. Même si l'entreprise est composée de personnes ayant une haute capacité d'apprendre, leur utilisation de ces connaissances absorbées sera faible si leur motivation est faible ou absente.

La figure N°4 présente le modèle de la capacité d'absorption, ces facteurs déterminants, et son effet sur la réussite de transfert de connaissances aux unités réceptrices.

Figure N°4 : le modèle de la capacité d'absorption selon (Minbaeva & alii, 2003)



Source : Minbaeva et alii, (2003). P : 591.

Ce modèle n'est pas adapté aux entreprises marocaines en situation des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, en effet La relation entre la compétence et la motivation des employés d'un côté et le niveau de la capacité d'absorption n'est pas évidente. (Tijani. O, 2011)

H5: dans le contexte marocain, la capacité d'absorption favorisera l'acquisition et la création des connaissances par PME marocaines, en situation d'alliances stratégiques.

3.2. L'encastrement des connaissances :

L'analyse stratégique de processus de transfert de connaissance a permis de constater que la réussite de ce transfert dépend de la capacité de l'unité réceptrice à acquérir et à interpréter les connaissances transférées, et mieux encore à sa capacité à les encastrent (Hong & Nguyen, et al. 2009). Cet encastrement fait référence à l'interaction permanente entre l'activité économique et son contexte social, ainsi selon (Grabher, 1993,4) « l'encastrement fait référence au fait que l'activité économique et sociale sont affectées par des relations

dyadiques entre acteurs et par la structure de réseau relationnel », dans ce sens, (Zukin & DiMaggio, 1990) ont subdivisé l'encastrement en quatre composantes à savoir :

3.2.1 L'encastrement relationnel/structurel : est constitué par des relations dyadiques entre les unités réceptrices et ses différents partenaires locaux et étrangers. En effet la fréquence, la répétition et la qualité des échanges de connaissances, ainsi que l'ancienneté des relations, l'histoire et la culture des différents partenaires ont facilité l'encastrement rapide des connaissances (Granovetter, et al.1985).

H6 : dans le contexte marocain, les relations dyadiques entre les unités réceptrices et ses différents partenaires locaux et étrangers favoriseraient l'encastrement des connaissances transférées ou créés par les PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

3.2.2 l'encastrement politique/ institutionnel : est constitué par des relations dyadiques qui émanent des spécificités institutionnelles du pays d'accueil et des interactions existant entre les unités émettrices et les instances gouvernementales, en effet le réseau politique se réfère au processus d'échange entre les différents partenaires privés et publics et à la complexité de relations de partenariat avec les représentant gouvernementaux. Ainsi, un réseau politique ouvert favorise la circulation libre de l'information ce que encourage le transfert de connaissance et leur encastrement (Granovetter, 1973).

H7 : dans le contexte marocain, les relations dyadiques entre les unités émettrices et les instances gouvernementale favoriseraient l'encastrement des connaissances transférées ou créés par les PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

Pour conclure, on peut constater que l'efficacité de processus de transfert de compétences est due à l'effet de synergie des partenaires, qui implique l'émergence des compétences collectives nées de l'agrégation des compétences individuelles qui possèdent les alliés, en effet l'alliance aura pour conséquence une réorganisation des capacités organisationnelles à travers le développement et renouvellement des compétences individuelles nécessaires au développement des compétences collectives, (Oubrahim.A& Tlemçani.M, 2019).

4. Modèle conceptuel de la recherche et récapitulation des hypothèses:

Dans cette partie, on va présenter une synthèse de notre modèle de recherche, en commençant d'abord par une récapitulation des hypothèses de la recherche (tableau N° :5), puis on va présenter le modèle conceptuel sous forme de schéma (figure N° :5).

4.1. Récapitulation des hypothèses :

Le tableau suivant présente les hypothèses de notre modèle de recherche :

Tableau N°5: les hypothèses de recherche

Codes	Hypothèses
H1	Dans le contexte marocain, les caractéristiques de la connaissance à transférer influenceraient le transfert des connaissances aux PME marocaines.
H2	Dans le contexte marocain, les caractéristiques de l'émetteur de la connaissance influenceraient le transfert des connaissances aux PME marocaines.
H3	Dans le contexte marocain, les caractéristiques de récepteur de la connaissance transférée influenceraient le transfert des connaissances aux PME marocaines.
H4	Dans le contexte marocain, la nature de relation entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance influenceraient le transfert des connaissances aux PME marocaines.
H5	Dans le contexte marocain, la capacité d'absorption favorisera l'acquisition et la création des nouvelles connaissances par les PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.
H6	Dans le contexte marocain, les relations dyadiques entre les unités réceptrices et ses différents partenaires locaux et étrangers, favoriseraient l'encastrement de connaissances transférée ou créées par les PME marocaines.
	Dans le contexte marocain, les relations dyadiques entre les unités émettrices et les instances gouvernementales favoriseraient l'encastrement de connaissances transférée ou créées par les PME marocaines.

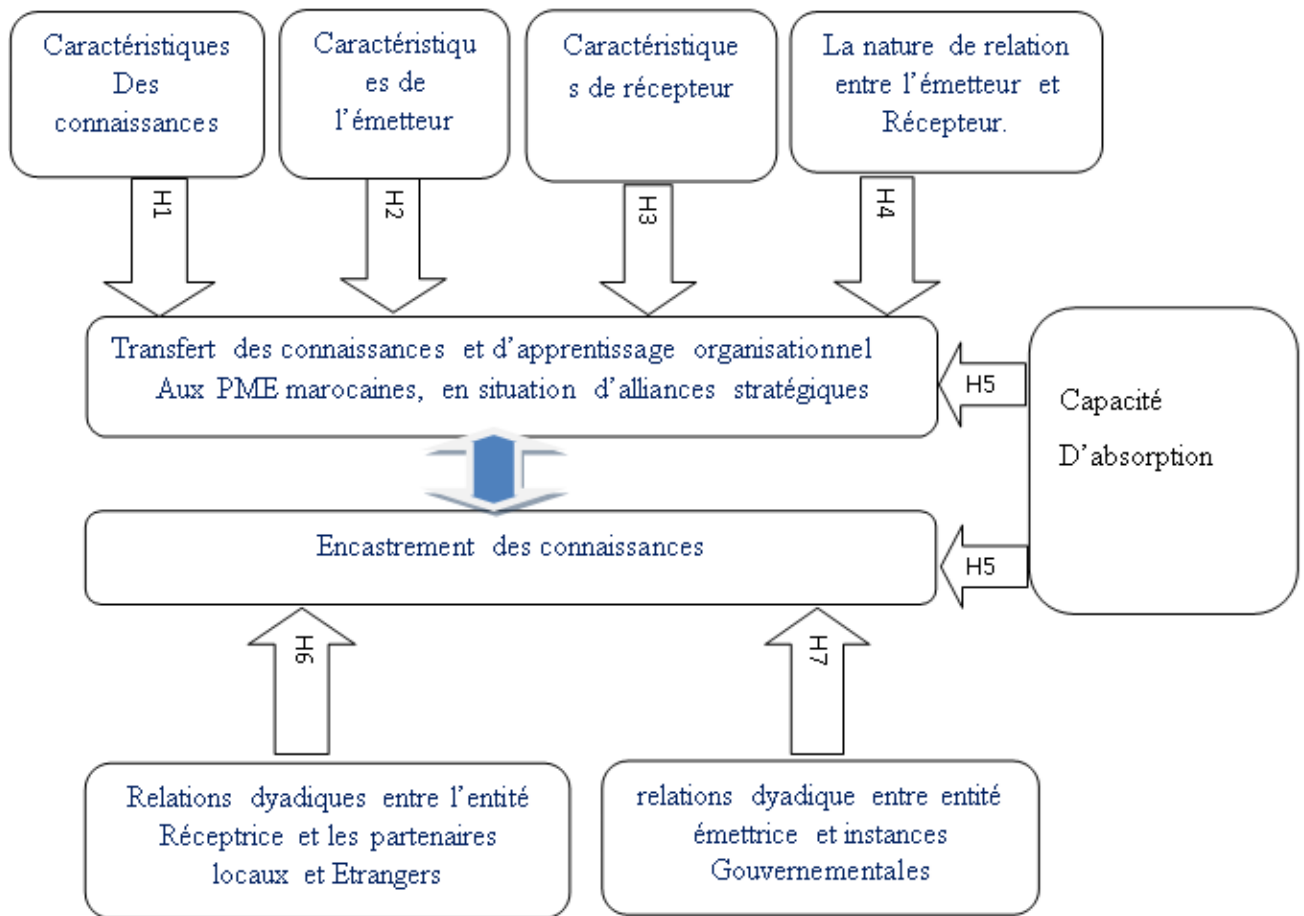
El hammoumi.A& El jadaoui.A (2020)

Ces hypothèses font l'objet d'une recherche empirique sur les PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés.

4.1. Modèle conceptuel de recherche :

Le modèle conceptuel de notre recherche est schématisé dans la figure suivante :

Figure N°5 : le modèle de recherche



El hammoumi.A & El jadaoui. A (2020)

Ces hypothèses seront testées, sur la base d'un échantillon représentatif des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques, afin de mesurer l'influence de chaque facteur sur le transfert des compétences et l'apprentissage organisationnel dans ces entreprises, ainsi que son utilisation dans l'objectif de but recherché.

Conclusion :

Les alliances stratégiques sont formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires, les alliances symétriques concernent les entreprises des pays développés tandis que les alliances asymétriques s'impliquent les entreprises des PVD et les entreprises des PD, et elles ont comme objectifs, le déficit de technologie et conquête des marchés (Mouline, 2005), la coopération entre entreprises marocaine et entreprise étrangère est marquée par des asymétries, au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationales, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétences et aussi par

la complémentarité des compétences pour la réalisation d'un objectif commun, les études portés sur les entreprises marocaines en alliances stratégiques, montrent que leurs managers ne cherchent pas uniquement les ressources financières, mais d'autres facteurs indispensables incitant les PME marocaines à mener des partenariats avec un ou des partenaires de l'économie développée à savoir :

-la capacité managériale.

-la capacité à fournir des produits ou service de quantité

-Et le savoir faire particulier que le partenaire marocaine peut apprendre de son partenaire de PD.

Donc 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.

Quant aux capacités managériale, elle ne sont pas très développées dans les PME marocaines, leurs managers peuvent n'avoir qu'une expérience limitée du management en environnement concurrentiel, de ce fait, les capacités managériales des partenaires de PD peuvent être utilisées par les PME marocaines pour compenser leur déficit en matières de ressources organisationnelle, (Taghzouti 2005), sans ces ressources, le transfert du savoir et de techniques ne sera pas avantageux, dans ce constat, le Maroc a adopté une initiative nationale de développement humain (INDHU) comme instrument privilégié d'efficacité et d'accélération du processus de développement durable.

Pour développer une capacité d'assimilation et d'exploitation des connaissances et de savoir faire, les responsables peuvent appuyer sur des pratiques GRH et mettre des mécanismes de gestion de GRH susceptibles de favoriser l'acquisition de connaissances en provenance des partenaires étrangers, et de développer les compétences des employés en premier lieu par la formation et l'évaluation, et en second lieu par la motivation du personnel à acquérir des nouvelles connaissances favorisée par la communication interne et par la rémunération basée sur la performance. Dans notre recherche empirique nous essayerons d'étudier la réalité de transfert de connaissances en situation de partenariat avec des partenaires étrangers, et son utilisation dans le but de l'objectif recherché. En répondant à la question suivante : dans quelles mesures les ressources transférées en situation des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers sont utilisées dans le but de l'objectif recherché?

Bibliographie:

- A .Taghzouti. (2007). « les alliances stratégiques interentreprises : quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ?université de Lille.
- Alliouat & Taghzouti A. (2007a). « le pilotage stratégique par la valeur des alliances interentreprises : analyse de la performance et des compétences clés dans la conduite d'un accord de coopération » sumposium international EST de Fès Maroc 22-23 Février 2007.
- Alliouat & Taghzouti A. (2007b). « alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitime ? Vers une analyse croisé des modèles complémentaires » XVIème conférence de l'AIMS Montréal, du 06 -09 JUIN 2007.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beamish, P. (1985), « The characteristics of joint ventures in developing countries »,
- Bellon,B et alii (2000) « alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens ; les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques »étude par le compte de la FEMISE.
- Bouayad, A.(2006). « les alliances stratégiques : maitriser les facteurs clés de succès » édition Dunod
- Buttolph, D. (1992). A new look at adaptation. *Science Communication*, 13(4), 460-470.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553.
- Chauvet,V (2003) « construction d'une échelle de mesurer de la capacité d'absorption »XII éme conférence de l4AIMS 3-6 juin.
- Chew, W. B., Leonard-Barton, D., & Bohn, R. E. (1991). Beating Murphy's law. *Sloan Management Review*, 32(3), 5-16.
- Cohen,M, Levinthal D.A, 1990, Absorptive capacity : a new prespective on learning and innovation, *administrative science quarterly*, 35,p 128-152;
- *Columbia Journal of World Business*, Fall.
- *Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms », edition Emerald Group Publishing, 2002.*

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Daghfous, A. (2004). « absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices » SAM Advanced management journal vol 6
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. Strategic Management Journal, 12(S1), 145-164.
- Doz, Y. et Hamel, G. (2000). « l'avantage des alliances : logique de création de valeur » édition Dunod.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. California Management Review, 32(4), 56-70.
- Ghrouzli KH. (1997). « les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine » Revue française de gestion n°114JJA1997.
- Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. Technovation, 16(6), 301-312.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American journal of sociology, 481-510.
- Hamdouch A. (1998) « concurrence et coopération inter firmes » Economie appliquée Tome 11 N°1 P7-51. Université sidi Med ben abdallah FSJES Fès
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. Strategic management journal, 12(S1), 83-103.
- Harrigan K. (1986), « Strategic alliances and partner asymmetries », p.205-226, in, «
- Inkpen, A. (1998), « Learning, Knowledge Acquisition, and strategic alliances »,
- Jenson R, et Szulanski G. (2004). « stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfer? » journal of international business studies, vol. 35, N°6, p 508-521.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. Academy of Management Review, 13(4), 559-571.
- Kogut B, et Zander U. (1993). « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational? » journal of international business studies, vol 24, N° 4, p 625-645.

- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Laurent veybel & Parick Priem: le knowledge management : « la gestion des connaissances au service de de la performance »
- Laval, F., Guilloux, V., & Kalika, M. (1998). La GRH face à la globalisation: le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. Congrès de l'AGRH, Université de Versailles St-Quention-en-Yvelines, novembre.
- Mayrhofer u. (2011). « La gestion des relations siège-filiales un enjeu stratégique pour les firmes multinationales » *revue française de gestion*, N°212, p65-75.
- MAYRHOFER ULRIKE : « les rapprochements des entreprises : perspectives théoriques et managériales
- Minboeva,D. (2005). HRM. Practices and knowledge transfert, *personnel review*, 35,1, pp 125-144.
- MOULINE A. (1999). « les accords de coopération interentreprises dans les technologies d'informations »nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs, *revue d'économie industrielle* n°89P 85-107.
- Mucchielli J L. (1981). « Alliances stratégiques : une nouvelle théorie pour des nouvelles formes de multinationalisation » *revue d'économie industrielle* n°118-134.
- Noblet j-p et Simon E. (2010). « capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration » *gestion* 2000, N°6,p 59-74.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). *The knowkedge creating campany how Japanese campanis create the dynamics of innovation*, New York: oxford university press.
- Oubrahim A.& Benlahcen TlemçaniM.(2019). « l'instabilité des alliances stratégiques : approche par le changement organisationnel : Essai d'analyse et revue de littérature. » *revue Isg* :N°2 janvier 2019.
- Penrose. (1959). *the theory of the growth of firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Szulanski G. (1996). “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm” *strategic management journal*, winter special issue, vol, 17. P: 27-44.

- Teece, D.J., (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. *The economic journal*, 87: 242-261
- Tijani.O, (2011). "la capacité d'absorption et le rôle de GRH dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc » académie de Bordeaux, université de Pau et des pays de l'Adour.
- Todorova G, Dursin B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization , *academy of management review*, vol.32, N°3, pp 774-786.
- W.Simonin B-L.(1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfert in strategic alliances", *strategic management journal*, vol.20,p 595-623;
- Zahra S-A et George G. (2002). "absorptive capacity" A review, reconceptualization, and extersion" *academy of management Review*, vol.27, N°2, p.185-203.
- Zukin S. et Dimaggio P. (1990). « structures of capitals: the social organization of the economy" Cambridge university press, combridge.
- *European Management Journal*. Vol. 16, n° 2, April
- Nelson, R., & Winter, S., (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Science Communication*, 1(4), 499-514.
- Van Vijk, R., Van den Bosh, R. & Volberda, H., (2003). Knowledge and networks, in Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, London, Blackwell
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 45.
- Contractor, F. et Lorange, P. (2002), « Cooperative strategies in international business joint ventures and technology partnerships between firms », edition International business management.