

**Analyse des Modes de Gouvernance des Alliances Stratégiques  
Asymétriques : Une Perspective Basée sur les coûts de transaction pour les  
PME Marocaines**

**Analysis of Governance Modes of Asymmetric Strategic Alliances: A  
Perspective Based on Transaction Costs for Moroccan SMEs**

**RANNANE Mhamed**

Enseignant chercheur

Faculté Des Sciences Juridiques Economiques Et Sociales Ain Sebaa

Université Hassan II - Maroc

Laboratoire De Recherche Sur La Nouvelle Economie Et Développement (LARNED)

**Date de soumission :** 04/01/2023

**Date d'acceptation :** 23/02/2023

**Pour citer cet article :**

RANNANE. M. (2023) « Analyse des Modes de Gouvernance des Alliances Stratégiques Asymétriques : Une Perspective Basée sur les coûts de transaction pour les PME Marocaines », Revue Internationale du chercheur «Volume 4 : Numéro 1» pp :70 - 85

## Résumé

Les alliances stratégiques asymétriques sont des formes de coopération inter-organisationnelle caractérisée par la différence de taille, de culture et de style de managent entre les partenaires. Ces formes d'alliances sont motivées par des raisons de complémentarité et d'économie d'échelle. Le choix non approprié de la structure de gouvernance de ces alliances est en effet la cause majeure d'une performance pauvre de l'alliance.

L'objectif de ce travail de recherche est de savoir quel mode de gouvernance d'une alliance asymétrique, entre une PME et une grande firme, choisissent les PME marocaines. En fait, nous nous basons sur la théorie des coûts de transaction de Williamson pour expliquer les formes d'alliance stratégiques asymétriques qui s'offrent aux PME marocaines.

## Mots clés :

Alliance stratégique asymétrique ; coopération inter-organisations ; coût de transaction ; PME.

## Abstract

Asymmetric strategic alliances are forms of inter-organizational cooperation characterized by the difference in size, culture and management style between the partners. These forms of alliances are motivated by seeking complementarity and scale's economies. The inappropriate choice of the governance structure of these alliances is indeed the major cause of poor performance of the alliance.

The objective of this research work is to know which mode of governance of an asymmetric alliance, between an SME and a large firm, choose the Moroccan SMEs. In fact, we rely on Williamson's theory of transaction costs to explain the forms of asymmetric strategic alliances available to Moroccan SMEs.

## Keywords :

Asymmetric strategic alliance; inter-agency cooperation; transaction costs; SMEs.



## Introduction

Les alliances stratégiques jouent un rôle important dans les stratégies de grand nombre des firmes. Bien que ce mode de conduite des activités économiques ait suscité un intérêt croissant dans la littérature du management stratégique, notre compréhension du phénomène reste limitée.

Ces alliances ont été des activités marginales pratiquées pour contourner les barrières commerciales et législatives à l'investissement direct étranger (IDE) dans certains pays. Elles revêtent de nos jours un caractère stratégique et la coopération est devenue un point de passage quasi indispensable pour s'affirmer sur le marché mondial (Perlmutter et Heenan, 1986). Contrairement aux PME, et sur la scène internationale, les firmes multinationales ont d'ores et déjà le choix du mode d'opération selon la nature de leurs stratégies et leurs besoins stratégiques. Elles peuvent accéder aux marchés étrangers par l'acquisition des entreprises locales (Das et Teng, 2000). Elles peuvent s'allier avec des partenaires locaux, dans des coentreprises internationales leur permettant d'explorer ou exploiter les ressources du local (March, 1991) telles que leurs installations, connaissances et réseaux (Beamish, 1987 ; Yan et Gray, 1994).

Par conséquent, les entreprises locales, et surtout les PME locales, se sont retrouvées face à une vague de pénétration de leur marché par les grandes firmes européennes et d'outre-Atlantique qui peuvent s'installer localement sans avoir l'obligation de passer par elles. Face à cette situation, complètement nouvelle pour les PME, elles se sont vues obligées soit de continuer de subsister en comptant seulement sur leurs propres moyens soit de se rallier aux multinationales qui ont décidé de s'implanter sur leurs marchés, évitant ainsi la confrontation avec des concurrents avec lesquels le rapport de force est déséquilibré.

### 1. Alliance asymétrique et formes de gouvernance

Du moment où les PME choisissent un mode de développement basé sur la coopération, elles se trouvent face une multitude de formes de gouvernance des relations d'alliances. Lee (2007) trouve que le type de l'alliance stratégique et sa structure influencent positivement et significativement le succès de la PME. Et par conséquent, le choix non approprié de la structure de gouvernance est la cause majeure d'une performance pauvre de l'alliance (Harrigan, 1988a ; Lee, 2007). De ce fait, les PME sont invitées à bien choisir la forme de gouvernance la plus appropriée à leur structure de capital et leur style de management.

### **1.1. La gouvernance des alliances stratégiques dans une perspective des coûts de transaction**

Dans la littérature nous avons remarqué que la question des formes de gouvernance des alliances est abordée sous différents angles. Par exemple, des recherches en management international ont examiné les mérites relatifs aux formes d'alliances dans lesquelles l'un des partenaires est dominant, par rapport au contrôle partagé dans différents contextes de partenariat (e. g. Killing, 1983 ; Mjoen et Tallman, 1997). La recherche en management stratégique a également été préoccupé par des considérations de contrôle en mettant l'accent sur l'interdépendance stratégique entre l'entité d'alliance et chacune des entreprises partenaires (e.g. Harrigan, 1985 ; Kumar et Seth, 1998). Dans la recherche en économie et gestion, les problèmes de conception des alliances ont été souvent abordé dans le cadre de la théorie des coûts de transaction pour étudier les choix entre des partenariats de partage du capital ou non, (Oxley, 1997 ; Pisano, 1989 ; Rannane, 2010). En réponse à la nécessité de mener des recherches sur l'évolution des alliances et l'adaptation de leurs formes, certains chercheurs ont récemment abordé la question de la formation des décisions de gouvernance post-alliance issues de la dynamique de la relation de collaboration (Reuer et al., 2002 ; Arino et al., 1997).

Dans le volet d'une approche économique des organisations, la théorie des coûts de transaction tente d'expliquer pourquoi certaines structures institutionnelles, autres que le marché, pourraient être des moyens plus efficaces pour gouverner les activités économiques (Hennart, 1988). Dans la littérature des coûts de transaction, la formation des alliances est souvent analysée en combinaison avec le choix du mode de gouvernance. Kogut (1988b) souligne que l'intégration d'une activité au sein de l'entreprise est liée aux déséconomies de l'acquisition. D'autre part, l'utilisation du marché pourrait être limitée par un opportunisme potentiel si les actifs sont spécifiques et qu'un degré élevé d'incertitude existe (Williamson, 1985).

En fait, la gouvernance des alliances couvre, au moins partiellement, la structure qui gouverne le partage de la propriété entre les partenaires (contrats répétés ou coentreprise), le type de l'alliance (d'échelle ou de complémentarité) et à son champ opérationnel, ses clauses contractuelles (ex ante ou contrat de partage résiduel), la relation entre l'alliance et les sociétés mères (alliance horizontale ou verticale) liés aux objectifs des partenaires de l'alliance et leur degré de concurrence potentiel ou réel (Hennart, 2006). Dans ces formes de gouvernance des alliances la question de le l'appropriation de la rente organisationnelle entre les partenaires est très importante (Charreaux, 2004).

Ce travail de recherche est largement influencé par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975; 1985; 1991a), qui soutient que le mode de gouvernance d'une alliance reflète les coûts de transaction sous-jacents associés à l'échange de l'objet de l'alliance. En effet, la théorie postule que, sous l'hypothèse d'un opportunisme potentiel, les firmes cherchent les moyens les plus efficaces pour organiser leurs activités ; cette efficacité est définie en termes de minimisation des coûts de transaction.

Dyer (1996) définit les structures de gouvernance comme des arrangements institutionnels qui régissent les échanges en contrôlant l'opportunisme. L'objectif des mécanismes de gouvernance est d'offrir, à moindre coût, la coordination et le contrôle de la transaction et la « confiance » pour les parties, nécessaire à l'engagement dans l'échange (Williamson, 1985).

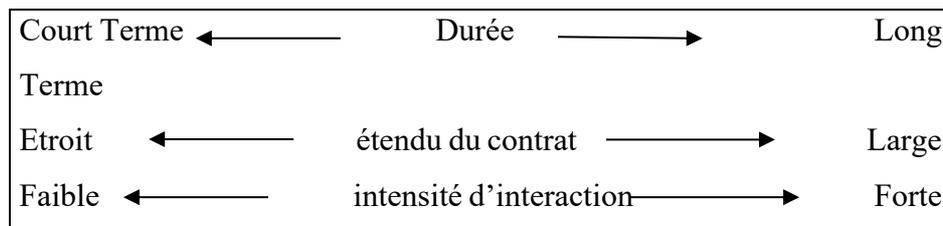
## **1.2. Les formes de gouvernance des alliances stratégiques asymétriques dans la logique des coûts de transaction**

Pour savoir quelle forme de gouvernance peuvent choisir les parties d'une alliance asymétrique, nous devons détailler les choix qui s'offrent aux alliés pour conduire leur alliance.

Williamson (1991) montre qu'il existe trois formes génériques se distinguant par leurs mécanismes de coordination et par leurs capacités d'adaptation aux perturbations de l'environnement, le marché, la hiérarchie et une forme hybride entre les deux. Contractor et Ra (2002) définissent quatre structures d'alliances commençant par un simple contrat répété dans le temps où la durée est plutôt inscrite dans le court terme et l'interaction entre les partenaires est moins forte, jusqu'à la coentreprise qui est une coopération plus à long terme avec des échanges plus intenses. En fait, elles sont classées selon qu'elles sont plus dominées par le marché ou par la hiérarchie (Osborn et Baughn, 1990). Ces formes d'alliance sont les contrats répétés, les accords de licence, les partenariats de chaîne d'approvisionnement et les coentreprises. Les formes d'alliance proposées par Contractor et Ra (2002) sont les plus utilisées dans les études empiriques mais ne sont pas exhaustives ; d'autres formes d'alliances ont été déterminées par d'autres auteurs selon d'autres critères.

Figure N°1

Un seul contrat	Contrats répétés séparés	Accord de licence	Partenariat de chaîne d'approvisionnement	Coentreprise	Filiale à 100%
-----------------	--------------------------	-------------------	---	--------------	----------------



Source : RANNANE (2010)

Dans le schéma précédent les alliances sont classées selon leur durée, étendu et intensité d'interaction entre les partenaires.

1. Les contrats répétés ou reconductibles :

Ce sont des contrats limités dans le temps et souvent renouvelables dans lesquels les rapports entre les parties sont basés sur les clauses du contrat, mais où les parties sont fréquemment amenées à coopérer au-delà de ces clauses, notamment au niveau de l'échange de connaissance, car leur association sera répétée dans d'autres accords ou d'autres coopérations dans l'avenir.

2. Les accords de licences :

Les accords de licence, limités à des durées de un à cinq ans. Ce sont des accords où une entreprise donne le droit d'exploiter la propriété de sa technologie à une autre. Ils impliquent par voie de conséquence peu de rapport à long terme. Mais en même temps, ces accords impliquent des transferts de connaissances et d'autres obligations réciproques entre les parties qui demandent des actions réciproques au cours de l'exploitation de la licence. En effet, on peut assister à un transfert de connaissance et à des échanges de personnel occasionnels à court terme le temps de se familiariser avec la nouvelle technologie. L'explication de la théorie des coûts de transaction des licences se trouve dans le choix d'exploiter la technologie développée en interne ou de l'acquérir par un accord de licence contre une rémunération monétaire selon le coût de développement de cette technologie. En effet, le développement de certaines technologies en interne exige des investissements en matériel, équipement, recherche et organisation. Une comparaison entre le coût de la somme de ces investissements et le gain attendu de cette technologie détermine si elle sera développée en interne ou acquise par une

licence. Le coût de transfert du savoir-faire est un autre élément déterminant. Cependant, le coût de transfert du savoir-faire par contrat, c'est-à-dire le coût de la licence, dépendrait de la nature de la connaissance à transférer et de la protection donnée par le droit de propriété sur la connaissance (Hennart, 1988). Par ailleurs, une licence, dans la théorie des ressources, est exprimé en termes d'échange de ressources de natures différentes (ressources technologiques et ressources financières) entre les partenaires. Dans un accord de licence entre une grande firme et une PME, le donneur/vendeur de licence n'est pas forcément la grande entreprise (Darréon et Faiçal, 1993).

### 3. Partenariat de chaîne d'approvisionnement stratégique (SSCP):

Au delà des attentes contractuelles, il y a une attente à long terme de par les liens permanents, entre les sociétés client et fournisseur, basées sur des capitaux partagés, du codéveloppement, de l'échange du personnel et l'échange de savoir-faire. Souvent, ces rapports de partenariat de chaîne d'approvisionnement stratégique (SSCP) sont bidirectionnels dans l'apprentissage et la dépendance, alors que les contrats qui les lient sont relativement peu importants et incomplets. Dyer (1996) décrit une situation idéale dans laquelle il y a des actions sociales intenses et réciproques entre les équipes de l'alliance qu'il nomme "la co-spécialisation humaine". Dans le sens de Williamson (1979) de contrats incomplets, les changements dans les conditions initiales au moment de la conclusion du contrat mèneront l'alliance bien au-delà des termes du contrat, et que les deux parties savent cela à l'avance.

### 4. les coentreprises (joint-ventures) :

La coentreprise est une nouvelle entité légale avec le statut d'une entreprise dans laquelle les firme mères partage le capital et probablement le contrôle (Kogut, 1988a). Les joint-ventures sont particulièrement attractives pour les grandes firmes en leurs permettant d'isoler une portion de leurs ressources financières et managériales pour les intégrer dans une entité indépendante sans que toute l'organisation soit impliquée dans le processus (Chen et Chen, 2003) ce qui n'est pas le cas pour les PME connues par leurs limitations en ressources. Au moins dans la théorie, quand deux partenaires, ou plus, forment une coentreprise, ils s'attendent à des rapports "permanents". On s'attend à ce que ce type d'alliance ait des échanges les plus larges et les plus intenses entre les alliés et être plus à long terme.

Les alliances stratégiques sont, en effet, vues par la théorie des coûts de transaction comme des contrats incomplets entre les firmes, dans le sens où le détail des interactions entre les partenaires de l'alliance n'est quasiment jamais complètement préspecifié (Anand et Khanna, 2000).



Dans les contrats incomplets de Williamson (1979), les changements qui touchent les conditions initiales de négociation à la conclusion du contrat final mèneront l'alliance bien au-delà des termes du contrat, et que les parties de négociation savent cela à l'avance. En effet, la littérature actuelle est préoccupée par les ajustements de gouvernance, qui peuvent être nécessaires, mais imprévus par les partenaires, pendant la période de création de l'alliance due parfois à l'inexpérience en matière de collaboration, aux erreurs commises lors de l'étape de conception ex ante ou aux opportunités émergentes.

### **1.3. Le contrôle comme mécanisme de gouvernance des alliances avec des entreprises marocaines**

Comme le rappelle Williamson (1985), l'objectif des mécanismes de gouvernance est d'offrir, à moindre coût, la coordination et le contrôle de la transaction et la "confiance" pour les parties, nécessaires à l'engagement dans l'échange.

L'investissement dans des relations utilisant des actifs spécifiques requiert des mesures de sauvegarde (Williamson, 1995). Les mesures de sauvegardes peuvent être informelles telles que la confiance entre les partenaires (Das et Teng, 1998 ; Dore, 1983) et la réputation (Weigelt et Camerer, 1988), ou formelles par la prise en otage financier (Klein, 1980 ; Williamson, 1985) et/ou par le contrat (Williamson, 1985). Les cas de prise de participation du grand partenaire dans la société du client est aussi une forme forte de contrôle mais en même temps peut être vue par le partenaire comme signal positif de volonté de durer leur relation. C'est le cas de l'investissement des MNC<sup>1</sup> dans des PME marocaines qui rassure les managers de ces PME sur les intentions du partenaire à faire durer leur partenariat (RANNANE, 2010). De leurs côtés, les firmes multinationales préfèrent, en revanche, exercer un contrôle direct sur l'activité du partenaire par une prise de participation majoritaire dans son capital.

## **2. Approche méthodologique**

Nous choisissons d'appuyer ce travail sur une approche qualitative qui tente d'augmenter la compréhension des perceptions locales, d'expliquer la façon avec laquelle les gens, dans un contexte particulier, comprennent, expliquent et gèrent les situations au jour le jour (Miles et Huberman, 2005 : 7). Ces approches qualitatives sont, en outre, de plus en plus appliquées dans la recherche en PME (Chetty, 1996 ; Perren et Ram, 2004).

---

<sup>1</sup> Multinational Companies



Nous nous fondons sur les idées de Glaser et Strauss (1967) dans l'échantillonnage et la saturation théorique des données, utilisées dans Eisenhardt (1989). Nous suivons aussi les suggestions de Yin (1981, 2009) sur le design de l'étude de cas et sur les critères de validité et de fiabilité. Pour ne pas distordre le sens des données à travers des codages très compliqués. Les outils de classification et de présentation des données sont inspirés principalement de Miles et Huberman (2005) qui nous sont particulièrement utiles dans la comparaison et la discussion des cas étudiés.

La présente recherche se focalise sur les perceptions des dirigeants des PME marocaines impliquées dans des alliances asymétriques puisque c'est leurs orientations stratégiques qui guident les actions de l'ensemble des composantes de l'organisation. De ce fait, ce choix d'interlocuteurs allait renforcer notre compréhension du comportement de la PME marocaine dans un contexte d'alliance.

Les PME marocaines que nous avons contactées pour cette étude couvrent différents secteurs d'activités (services et textile-habillement) sur deux zones géographiques du Maroc, à savoir la région du grand Casablanca et Meknès-Tafilelt. De ce fait, la série de rencontres avec des acteurs clés de l'alliance a constitué le cœur de notre base empirique. Le choix de ces entreprises est lié, d'un côté, à la volonté de couvrir au plus large l'ensemble des secteurs à fort potentiel. D'un autre côté, le choix des régions<sup>2</sup> est lié aux facilités de contacts que nous avons pu avoir. En effet, les PME concernées par cette étude sont pour la plupart des entreprises à forte expérience internationale.

## 2.1. Discussion des résultats

Le trait commun de toutes les alliances asymétriques étudiées dans le cadre de cette recherche est le caractère complémentaire entre les partenaires de l'alliance. En effet, chaque partenaire cherche une complémentarité de ressources possédées par l'autre partie.

A noter, par contre, une différence entre les deux secteurs définis précédemment résidant dans l'évolution des rapports entre les deux partenaires. Dans le secteur intense en capital humain (le secteur textile dans notre cas) la relation de sous-traitance de premier degré est la forme dominante au début des relations d'alliance. Elles se développent au fil du temps en créant une spécificité des actifs dédiés chez la PME (la plupart des PME du textile réalisent plus de 75%

---

<sup>2</sup> Les deux régions ont contribué à elles seules à hauteur de 24% du PIB du Maroc sur la période 2000/2007.  
[http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en\\_catalogue/etudes/2010/contribution\\_regions.pdf](http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en_catalogue/etudes/2010/contribution_regions.pdf).

de leurs chiffres d'affaires avec un seul client) pour que des négociations visant une relation d'alliance plus approfondie soient entamées. Cette évolution est toujours accompagnée par un processus d'agrandissement des unités productives de la PME et de rénovation du matériel. Probablement que les grandes firmes attendent jusqu'à ce qu'elles s'assurent que la PME est fiable et engagée pour chercher à faire évoluer leurs relations. Dans certains cas l'évolution du partenariat peut amener la PME à participer encore plus dans la valeur ajoutée du produit livré au client.

Dans les autres cas (secteur des services) le temps entre un premier contrat et la négociation de partenariat équilibré est relativement court. C'est aussi souvent le cas où un premier projet réussi encourage l'engagement dans un partenariat. Au cours d'une année le contrat définitif est signé pour la plupart des entreprises de ce secteur malgré que le partenariat pour elles soit la seule source de revenu.

En effet, une chaîne d'approvisionnement est formée pour les PME de l'habillement quand la nature de la demande des clients est très changeante et nécessite des réponses rapides aux changements des tendances. La coordination et les échanges entre les partenaires sont plus intenses et le degré d'apprentissage est plus élevé. Le partenaire étranger joue un rôle essentiel dans la réactivité de la PME marocaine par l'échange d'informations en continu pour augmenter par exemple la quantité commandée, modifier dans les styles des articles ou changer carrément la nature de la commande.

Quand les partenaires visent un marché moins turbulent, le contact entre les partenaires est moins fréquent. Les deux partenaires, marocain et étranger, organisent des réunions périodiques (une fois ou deux dans l'année pour la plupart des entreprises du textile) de haut niveau durant lesquelles ils révisent leurs agendas bilatéraux et définissent leurs actions communes futures. Ce qui différencie les deux groupes est aussi le niveau de la technologie utilisée. A la différence avec les entreprises à faible niveau de technologie (le premier groupe), dans les partenariats de technologie les rencontres et le contact direct entre les partenaires sont très fréquents et quasi quotidiens.

L'ensemble des PME développent et investissent dans des actifs qui renforcent leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs partenaires et renforcent leurs positions stratégiques sur leurs marchés respectifs. Elles préfèrent, aussi, garder le contrôle sur leurs propriétés. Par conséquent, la forme d'alliance dominante dans ces alliances asymétriques est une d'alliance contractuelle sans participation en capital et sans création de nouvelles entités séparées.

Si l'on garde notre classification des deux groupes, nous remarquons l'existence, a priori, d'une différence au niveau du type et de l'orientation du contrôle exercé par la firme étrangère sur son partenaire marocain. Dans les alliances du premier groupe, le contrôle exercé est unidirectionnel. Il est plus focalisé sur les résultats. Il vise à stimuler et canaliser un apprentissage par le partenaire marocain orienté vers l'amélioration de sa performance en termes de qualité exigée par le marché international pour les produits confectionnés et de délais stricts. Dans celles qui visent le marché marocain (second groupe), le contrôle est orienté vers le propre apprentissage de l'entreprise étrangère en termes des compétences du partenaire marocain : la connaissance du marché local, les aptitudes de négociation avec l'administration marocaine et ses rouages, avec les fournisseurs et avec les clients locaux. Cet apprentissage nécessite des capacités dans le domaine de l'interculturel, car il s'agit d'appréhender le relationnel avec des personnalités d'une culture différente (qu'il s'agisse du client ou de l'administrateur) et d'un fonctionnement administratif pas toujours facile à comprendre, ce qui occasionne des démarches qui n'aboutissent pas. Notons aussi que les rapports relationnels jouent un rôle primordial dans le traitement des affaires et la gestion de l'alliance entre partenaires des deux groupes.

Un partenariat cimenté par des échanges fréquents entre partenaires et par les années de collaboration n'empêche pas les PME marocaines de se protéger contre un tournant des affaires. La majorité des PME marocaines du secteur de textiles structurent la relation avec le partenaire de manière à éviter toute dépendance trop étroite envers un seul circuit de distribution et à conserver leur liberté d'action pour l'avenir (Collins et Doorley, 1992).

Malgré la diversification des formes de coopérations asymétriques dans cette étude, une conclusion positive doit être mentionnée. Toutes les PME marocaines de notre étude affichent une performance plus au moins forte et certains signes de développement apparaissent selon le secteur d'activité et la forme de partenariat. Les variables retenues pour l'évaluation des performances des alliances étudiées sont toutes dans le vert.

Les formes de ce développement se manifestent par l'agrandissement de la taille de la PME en termes de superficie et de nombre d'employés (nous n'avons pas des données sur les chiffres d'affaires sur plusieurs années pour une comparaison sur cette variable mais les répondant affirment une évolution positive liée à leurs partenariats) et en termes d'apprentissage organisationnel. Sur ce dernier point, la plupart des PME marocaines renforcent et approfondissent leurs savoir-faire dans leurs métiers principaux et découvrent des nouvelles



méthodes et techniques de travail. Elles s'estiment toutes capables d'honorer des commandes émanant d'un autre partenaire.

## Conclusion

Le modèle de recherche postule une relation circulaire qui part des motivations des PME marocaines pour la formation des alliances asymétriques, passe par la forme d'alliance choisie et arrive aux conséquences sur la performance et le développement de ces PME, pour repartir sur une nouvelle boucle. Les performances réalisées font, par conséquence, naître de nouvelles motivations chez les PME.

Méthodologiquement, nous avons interrogé l'ensemble des entreprises de notre échantillon à l'aide d'un guide d'entretien semi directif. Ce mode d'administration avait pour intérêt de faire ressortir les particularités qui peuvent distinguer chaque entreprise en termes de motivation, de mode de gouvernance et de performance réalisée ou attendue. Notre traitement des données est une analyse descriptive transversale.

En définitif, les PME marocaines sont conscientes des avantages qu'elles peuvent tirer des alliances, même asymétriques. Il ressort de notre recherche que les PME marocaines préfèrent les alliances contractuelles sans participation en capital. Toutes les PME de notre étude impliquées dans des relations d'alliance de ce type affichent des performances satisfaisantes. Pour échapper à la sous-traitance ou à la survie précaire, elles entreprennent des actions pour séduire de grandes entreprises et les inciter à renforcer leurs relations. La collaboration interfirmes leur apparaît plus que jamais comme une nécessité vitale (Paché, 1990). Elles aspirent à un transfert de connaissance et de technologie par leurs partenaires leur permettant de se démarquer par rapport à leurs concurrents.

D'un point de vue managérial, nos recommandations pour les managers des PME marocaines qui souhaitent contracter une alliance avec une grande firme peuvent se résumer de la manière suivante. Même asymétriques l'alliance avec un groupe étranger peut offrir de réelles opportunités de développement. La forme d'alliance asymétrique qui a fait ses preuves au Maroc est l'alliance contractuelle sans participation en capital. Elle offre à la PME les possibilités d'expansion interne (taille, effectif, chiffre d'affaires, ...) et externe (l'accès à de nouveaux marchés sans passer par la création des nouvelles structures pour la commercialisation). Cette forme d'alliance offre aussi à la PME assez d'autonomie managériale en gardant le contrôle sur ses actifs.

Au final, nous penchons sur l'idée de Dosi (1994) qui stipule que les firmes, et par analogie les alliances stratégiques asymétriques, sont des ensembles de compétences-clés et d'actifs complémentaires mis en commun et associés à ces compétences et les frontières de l'alliance doivent être comprises non seulement en termes de coûts de transaction mais également en termes d'apprentissage, de dépendances de sentier, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs.

## BIBLIOGRAPHIE

Beamish, P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 27: 23–37.

Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15: 73-85.

Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Collins, T. M. Doorley, T. L. (1992). *Les alliances stratégiques*. éd. InterEditions.

Contractor, F. J., Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures in *Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms*. Boston : Lexington Books.

Darréon, J.L., Faiçal, S. (1993). Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.

Das. T. K., Teng. B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 31–61.

Doz, Y. (1988). Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues. in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 317-338.

Dosi G., « Boundaries of the Firm », in G. Hogdson et al., *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, vol. 1, Edward Elgar, Adelshot, 1994, p. 229-237.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.



Forrest, J. E., Martin, M. J. C. (1992). Strategic alliances between large and small research intensive organizations: Experiences in the biotechnology industry. *R&D Management*, 22(1): 41–53.

Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Hobday, M. (1994). The limits of silicon valley: A critique of network theory. *Technology Analysis & Strategic Management*, 6, 231 - 243.

Jaussaud, J., Schaaper J. (2006). Entre Efficience, Réactivité et Apprentissage Organisationnel: Une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine. *Management International*, vol.11, Automne, pp.1-13.

Jaussaud, J., Schaaper, Y. (2003). Multinationales européennes et japonaises en Chine : Stratégies d'implantation, organisation des filiales et contrôle. *Revue Francophone de Gestion*, octobre.

Killen, C. P., Hunt, R., Ayres, B., Janssen, C. (2002). Strategic Alliances for World Competitiveness: The Case of GPC Electronics. *International Journal of Technology Management*. Vol. 24, No.5-6, pp. 569-582.

Livingstone, C., (2003). Australia as a Technology Integrator: People, Institutions and Structural Serendipity. Chairman of CSIRO board, *UTS annual Zunz lecture*, 23 October.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-78.

Mayer, K.J. Teece, D.J. (2008). Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 66 106–127

Miles, M.B., Huberman, A.M. (2005). *Analyse des données qualitatives* (2i éd.). Paris : De Boeck.

Paché, G. (1990). Stratégies d'adaptation de la petite entreprise. *Revue Française de Gestion*, Mars - Mai 1990, n°78, 52-60.

Perlmutter, H.V., Heenan, D.A. (1986). Co-operate to Compete Globally. *Harvard Business Review*, 64(2), 136-152.

Perren, L., Ram, M. (2004). Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research. *International Small Business Journal*, 22: 83-101

Pisano, G. P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5(1), 109-126.



Pisano, G. P. (1991). The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, 20, 237-249.

RANNANE, M. (2010). Alliances asymétriques et développement des PME dans les pays en développement : le cas des PME marocaines. thèse de doctorat. Pau. 2010.

RANNANE. M. (2017). Les mécanismes de gouvernance des entreprises : une étude exploratoire du cas du Maroc, *Daffatir Al-Hakama*, N°3, 2017.

RANNANE., M. (2017). Les alliances stratégiques asymétriques comme outil de développement des PME: cas des PME marocaines, *Revue Almanara*, N°19, 2017.

Rothwell, R. (1983). Innovation and firm size: The case of dynamic complementarity. *Journal of General Management*, 8(6), 5-25.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.

Tsang, E. W. K. (1999). A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances. *Journal of World Business*, 34(3): 211-229.

Von Hippel, E., Thomke, S., Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, September-October, 47 – 56.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.

Williamson, O. E. (1985). "*The Economic Institutions of Capitalism*". The Free Press, trad. française [1994], *Les institutions du capitalisme*, InterEditions.

Williamson, O. E. (1991a). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296.

Williamson, O. E. (1991b). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol.12,. Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, pp. 75-94.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.

Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspective*, 16 171–195.



Yan, A., Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1478-1517.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage Publications. (4ème édit).