

La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur

OUBRAHIM Abderrahim

Professeur à la FSJES, Université Abdelmalek Essaâdi deTanger.

BENLAHCEN TLEMÇANI Mohammed

Professeur émérite, Université de Perpignan Via Domitia

Résumé :

Le succès des alliances est conditionné par l'adoption des bonnes pratiques et routines organisationnelles. Au fur et à mesure que les partenaires multiplient leurs alliances et les conservent plus longtemps, ils capitalisent un ensemble de savoirs et connaissances contribuant à la maturité de la capacité d'alliance.

L'expérience acquise grâce à des alliances antérieures peut être considérée comme une contribution importante dans l'élaboration et la création des mécanismes et routines fondatrices de la capacité d'alliance.

Dans cet article, nous allons aborder la question de la maturité de la capacité d'alliance à travers la décortication du processus de sa création, son développement et de son amélioration. La capacité d'alliance fait référence aux capacités stratégiques et dynamiques dont disposent les organisations pour s'adapter aux changements et s'aligner aux nouveaux objectifs stratégiques.

Mots clés :

Capacité d'alliance, maturité, routines, communautés de pratiques.

Abstract :

The success of alliances depends on the adoption of good organisational practices and routines. As partners multiply their alliances and retain them longer, they capitalise on a body of knowledge and expertise that contributes to the maturity of alliance capacity.

The experience gained from previous alliances can be seen as an important contribution to the development and creation of the founding mechanisms and routines of alliance capacity.

In this paper, we will address the issue of maturity of alliance capacity by deconstructing the process of its creation, development and improvement. Alliance capacity refers to the strategic and dynamic capabilities that organisations have to adapt to change and align with new strategic objectives.



Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Keys words :

Alliance capability, maturity, routines, communities of practice.

Introduction

L'évolution des alliances stratégiques soulève un certain nombre de questionnements relatifs à leur efficacité, efficience et mode d'ajustement face à la complexité de la relation partenariale. Cette capacité d'adaptation des formes d'organisations hybrides (les alliances stratégiques) dépend du niveau de maturité de la capacité partenariale ou d'alliance.

La capacité d'alliance fait référence aux capacités stratégiques et dynamiques dont disposent les organisations pour s'adapter aux changements et s'aligner aux nouveaux objectifs stratégiques. Plusieurs approches seront mobilisées (théorie des ressources et compétences, la théorie du cycle de vie, la théorie de l'apprentissage organisationnelle), afin de tenter un éclairage sur les différents aspects et problématiques liées à la maturité des capacités et plus spécialement la capacité d'alliance.

L'objectif de notre article, est d'élaborer un modèle qui met en évidence les différents niveaux de maturité de la capacité d'alliance. Une description générale est fournie pour chacun des niveaux de maturité et des caractéristiques spécifiques sont proposées pour décrire l'évolution des mécanismes et aptitudes développés et mises en œuvre par les entreprises afin d'améliorer et optimiser leurs stratégies partenariales. Il s'agit aussi d'établir un benchmarking entre les différents modèles de maturités appliqués à différentes capacités (capacité dynamique et organisationnelle).

Afin de présenter cette recherche, la trame de l'article s'organise de la manière suivante :

D'abord, dans une première partie, nous réalisons un état de l'art sur la notion de capacité d'alliance et le concept de maturité. Ensuite, nous allons passer en revue les différents modèles de maturité (Modèle de cycle de vie des capacités organisationnelles de Helfat et Peteraf (2003), le modèle de maturité des capacités organisationnelles de Gilles E. St-Amant, Laurent Renard (2011), le modèle de classification des alliances selon l'expérience (Draulans et al 1999), le modèle CMMI (Capability Maturity Model Integration) et le modèle OMG (Object Management Group). Enfin, nous allons présenter un modèle intégratif de la maturité de la capacité d'alliance.

1. La capacité d'alliance une revue de littérature

Il semble partout de plus en plus difficile de traiter la question de la performance des alliances sans aborder la question sur le niveau de maturité de ses capacités et spécifiquement sa capacité d'alliance.

Cependant définir la capacité d'alliance n'est pas une tâche aisée, Bien que le nombre de publications sur des concepts tels que les ressources, les capacités et les compétences ait considérablement augmenté ces dernières années, leur terminologie a fait l'objet de beaucoup de confusions (Williamson, 1999 ; Dosi et al., 2000, Priem et Butler, 2000 ; Sanchez, 2001; Rugman et Verbeke, 2002). Divers chercheurs ont utilisé différentes définitions de concepts tels que les connaissances, les mécanismes, les ressources, les actifs, les capacités et les compétences (Benlahcen et Tahi, 2001).

1-1 La contribution de l'approche par les capacités dynamiques

Les organisations disposent des capacités organisationnelles spécifiques, ces dernières sont le résultat des interactions complexes entre les ressources de l'organisation et les compétences détenues.

Une capacité organisationnelle est définie comme un savoir agir, une mise en action des ressources et compétences à travers différents mécanismes d'intégration et de coordination qui font référence aux processus, est soumise à l'apprentissage (Marengo, 1995). Pour Winter (2000), une capacité organisationnelle est « *une routine (ou ensemble de routines) de haut niveau qui, avec l'application des flux entrants confère au management de l'entreprise un ensemble d'options de décisions pour produire des résultats* ».

Afin de mieux cerner la notion de capacité organisationnelle, nous proposons de passer en revue les définitions des concepts suivants : les ressources, les connaissances et compétence individuelle.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

- *Les ressources* sont les moyens nécessaires pour transformer des flux entrants en produits et services et sont la propriété de la firme (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al. 1997). On distingue plusieurs types de ressources qui sont de nature physiques, financières, technologiques et organisationnelles.

- *Les connaissances* définissent essentiellement les modes opératoires des organisations, qui peuvent être explicités ou non explicités. Les modes opératoires non explicités renvoient aux routines opérationnelles de l'organisation (Nelson et Winter, 1982; Zollo et Winter, 2002).

- *La compétence d'un individu* comme une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforme (Zarifian, 1999).

Face aux changements de l'environnement, les entreprises adaptent leurs activités en modifiant leurs capacités organisationnelles et ou en créant des nouvelles. Ce processus d'adaptation nous renvoie au concept de capacité dynamique.

Cette attitude dynamique de l'organisation nécessite la mise en place de dispositifs nécessaires et une adaptation continue des routines organisationnelles en fonction de la contingence.

L'article de Teece et Pisano en 1994 était le point d'émergence du concept des capacités dynamiques, ce dernier désigne la capacité à adopter, construire et reconfigurer les ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement évolutif et incertain.

Eisenhardt et Martin (2000) distinguent trois déterminants de base : (1) La capacité à lancer de nouveaux produits rapidement sur le marché, (2) la capacité à nouer des alliances pour accéder aux ressources manquantes, ainsi que (3) la flexibilité du système de décision stratégique.

Une capacité dynamique peut être définie de deux points de vue (Burger-Helmchen et Frank 2011), soit :

- comme une **habileté** (en anglais les *Capabilities* : aptitude à intégrer, à construire et ici surtout à reconfigurer les compétences internes et externes);

- comme le **résultat** de cette habilité (en anglais les *Capacities* : capacités détenues et mobilisables, après le processus de création ou de reconfiguration).

Malgré la diversité et le nombre élevé des définitions de la capacité dynamique, d'autres auteurs considèrent que ce concept est en cours de consolidations (Barreto, 2010) en fonction des recherches récentes.

Dans ce qui suit, nous proposons de considérer la capacité d'alliance en tant que capacité dynamique regroupant un ensemble de compétences et connaissances nécessaires au management des alliances.

1-2 La capacité d'alliance un concept en émergence

La littérature sur les alliances stratégiques fait référence à deux concepts en relation avec la capacité de maîtrise des alliances, le premier est la capacité d'alliance, le second est la capacité partenariale. Selon Eisenhardt et Martin (2000), Harbison et al (2000), Kale et al (2002), Helfat et Peteraf (2003), **la capacité d'alliance** fait référence à la capacité de l'entreprise à capturer, partager, diffuser, internaliser et appliquer le savoir-faire et le savoir-pourquoi de la gestion des alliances. Si l'entreprise a développé une capacité de l'alliance, il est probable qu'elle aura des modèles répétables d'opérations en matière de gestion des alliances.

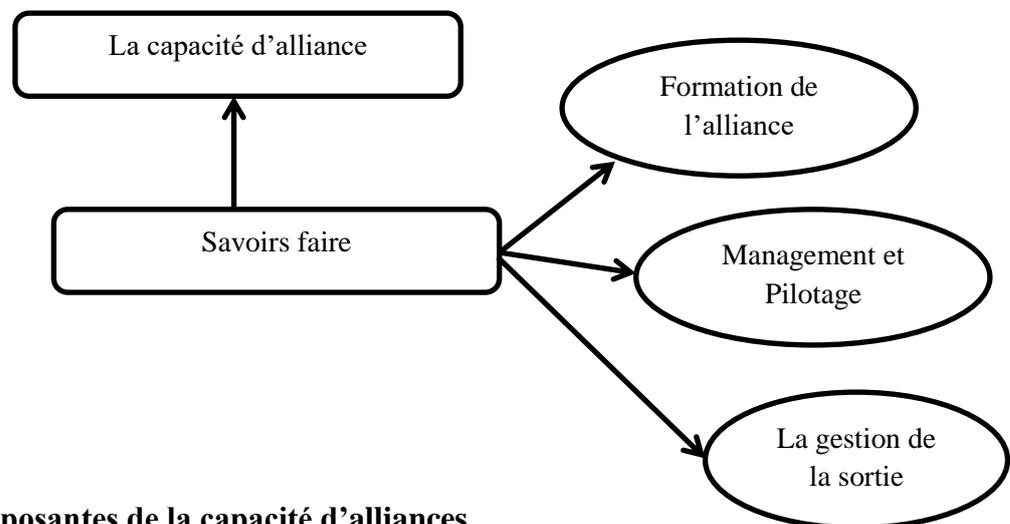


Figure 1 : les composantes de la capacité d'alliances

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

A la différence du concept de capacité d'alliance, **la capacité partenariale** fait référence à deux grandes aptitudes à savoir l'aptitude à gérer les multiples conflits générés par l'évolution de l'alliance et l'aptitude transactionnelle relative aux modalités de sélection, d'engagement et de sortie des partenaires.

La capacité partenariale : est constituée de deux grandes aptitudes :

- **L'aptitude à gérer les multiples tensions** inhérentes à la coentreprise et qui sont à l'origine de son instabilité :
- Au niveau de ses objectifs, il y a eu tension entre compétition et coopération ;
- Au niveau de ses opérations, entre besoin de contrôle et besoin d'autonomie ;
- Au niveau de son management, entre partage et domination,
- Au niveau des connaissances présentes, entre diffusion et rétention, et au niveau des comportements, entre confiance et opportunisme.

Cette capacité partenariale renvoie à la notion d'arbitrage entre l'intérêt d'un partage d'information et la protection de sources de profits associées à une connaissance exclusive (J.P .Ponsard, 1980).

- **L'aptitude transactionnelle** qui permet de gérer de manière efficace et efficiente l'entrée dans l'alliance (sélection des partenaires et gestion des coûts de transaction) et la sortie (la gestion des coûts de désinvestissement), Meschi (2005).

D'autres auteurs tels que (Grant, 1995 ; Tsang, 2002), considère la capacité d'alliance en tant que ressource difficile à obtenir ou à imiter et qui a le potentiel d'améliorer la performance du portefeuille d'alliances de l'entreprise. Cette ressource importante se développe par les mécanismes d'apprentissage.

Il ressort des définitions précédentes que la capacité d'alliance est l'ensemble des aptitudes relatives à l'élaboration, la gestion et l'entretien des relations entre partenaires membres d'une ou de plusieurs alliances en vue de créer de la valeur.

1.3 Les mécanismes de développement de la capacité d'alliance

Pour comprendre comment les capacités de l'alliance peuvent être développées, il est important d'analyser comment les organisations ont essayé en pratique de développer ces capacités. Afin de découvrir quel mécanisme et levier organisationnel les entreprises utilisent pour développer des capacités d'alliance, il est essentiel de rechercher des informations et des preuves qui indiquent les activités ou les mécanismes que les entreprises entreprennent ou utilisent pour développer des capacités d'alliance.

Miller (2003) dans son analyse du processus de développement des capacités, souligne explicitement, le rôle essentiel que jouent les mécanismes, tels que **les équipes de projet, les comités inter-fonctionnels** et **les communautés de pratique** dans le développement des capacités.

-Les équipes de projet, représentent un outil de communication interne de renseignements pertinents et essentiels relatifs à l'élaboration et à la réalisation de projets et d'activités continues connexes.

-Les comités inter-fonctionnels, regroupe des personnes et sont créés pour résoudre les problèmes impliquant plusieurs ou tous les départements d'une organisation. Ils regroupent des membres des différents départements travaillant sur une thématique donnée.

-Les communautés de pratique, issue de la théorie des communautés de pratique formalisée par Etienne Wenger (1998). Cette théorie prône une perspective sociale de l'apprentissage à partir de pratiques collectives au sein des groupes partageant les mêmes raisonnements de pensée. Les communautés de pratique sont à l'origine de la constitution des systèmes de connaissances partagés, voir socialisés dans le sens où la part individu transmet au groupe des mécanismes de résolution de problèmes.

Miller (2003) ajoute que ces mécanismes non seulement aide à partager les connaissances entre les différentes parties de l'organisation et aussi entre les différents partenaires. Nelson et Winter(1982) éclairent davantage le processus de développement des capacités en soulignant que **la routine des activités** englobe la forme la plus importante de

stockage des connaissances dans une organisation. Knot (2003), souligne le rôle de la formation et l’accompagnement pour rendre les routines opérationnelles. D’autres auteurs Aldrich (1999) avance le concept de « communautés de pratique », ces dernières sont définies comme des interactions sociales structurées entre les membres d’une organisation qui soutiennent les connaissances et les routines de l’organisation.

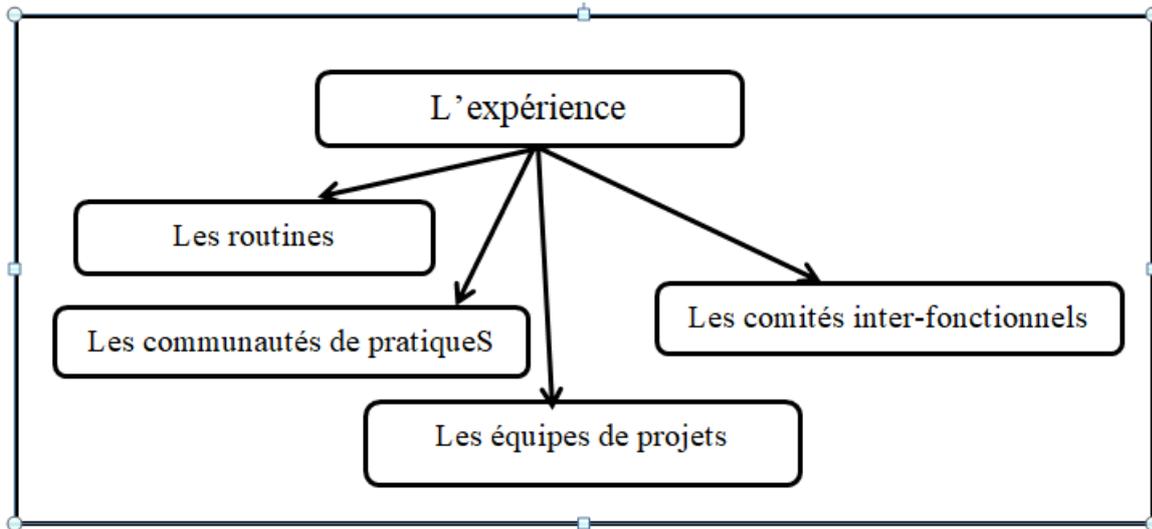


Figure 2 : Les mécanismes de développement de la capacité d’alliance.

Si l’expérience contribue à la création de la capacité d’alliance. Il est néanmoins important de comprendre comment les concepts suivants : Expérience, routines, mécanismes d'apprentissage et performance sont reliés. Koen H. Heimeriks et Geert Duysters considèrent la capacité d’alliance comme médiateur entre l'expérience et performance de l'alliance.

L’examen de la littérature montre une relation positive entre l'expérience et la performance, suggérant que l'expérience est la variable explicative prédominante de la capacité d’alliance (Teece et al. 1997). Le manque d'expérience et l'incapacité seraient cause critique de l'échec de l'alliance (Kleiner et Roth, 1987; Lei et Slocum, 1992 ; Tahi 2000 ; Oubrahim 2010).

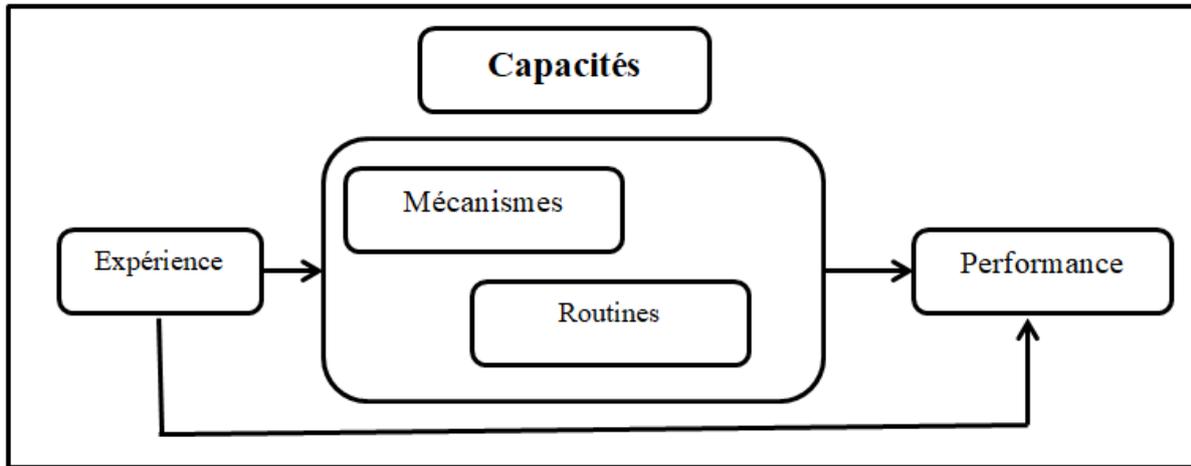


Figure 3 : Le processus de développement de la capacité d'alliances (Koen H. Heimeriks et Geert Duysters) 2007.

Certes, les différents mécanismes présentés à la figure2 contribuent à la création, la diffusion et l'exploitation des connaissances acquises lors des expériences passées. L'accumulation d'un capital de connaissances associées aux différentes étapes d'une alliance à savoir la formation, le management, le pilotage et la sortie renforce la capacité d'alliances des entreprises engagées dans ces stratégies de partenariat. Cependant, avoir trop d'alliances pourrait conduire à des rendements décroissants de ces alliances (Kogut et al. 1992; Uzzi, 1997). Les effets de saturation se produisent parce qu'il semble y avoir une limite au nombre total d'alliances stratégiques qu'une entreprise peut soutenir avec succès (Gomes-Casseres, 1996).

2. La maturité de la capacité d'alliance

Avant d'entamer l'analyse de la maturité de la capacité d'alliance, on va définir dans un premier temps, le concept de maturité et ses différentes applications, ensuite on va présenter comment cette notion a été mobilisé pour décrire le processus d'évolution des pratiques et des savoirs faire en matière de gestion des alliances chez les partenaires.

Andersen (2003) considère la maturité comme la qualité ou l'état de « devenir mûr ». Pour Kerzner, la maturité est « liée au développement des systèmes et des processus répétitifs qui représentent une haute probabilité de succès d'un projet ». T. Cooke-Davies (2003), la

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

mesure de la maturité permet de « montrer l'état atteint par rapport à l'état dans lequel le projet devrait être » et ainsi de disposer des informations nécessaires pour faire évoluer/standardiser les processus.

Le concept de maturité caractérise une phase ultime dans laquelle se trouve un organisme, un processus ou une capacité. La maturité est associée à différentes thématiques de management comme : La gestion de projet, La gouvernance des systèmes d'informations. La maturité fait référence à un processus de développement progressif qui amène l'organisation vers un état optimal. Les modèles de maturité représentent un cadre de référence regroupant les bonnes pratiques nécessaires pour accompagner les organisations. Ils sont un outil d'évaluation du niveau de maturité à l'aide de grille avec une échelle d'évaluation de 0 à 5, ce qui permet de coter chaque processus pour connaître sa position sur le chemin vers l'excellence.

2-1 Le modèle du cycle de vie des capacités

Afin d'analyser le processus de transformation et d'évolution des capacités organisationnelles et dynamiques ; Helfat et Peteraf (2003) ont introduit le concept de cycle de vie, ce dernier est inspiré du cycle de vie des produits. Wernerfelt (1984) considère que les produits et les ressources sont les deux faces d'une même médaille.

Selon Helfat et Peteraf (2003), le processus d'évolution des capacités passe par trois phases : (1) la phase de genèse (2) la phase de développement et (3) et la phase de maturité.

-La phase de genèse se caractérise par la prise de conscience des membres de l'organisation de la nécessité de mettre des énergies en commun en vue de créer une nouvelle capacité. Chacun des membres de cette équipe apporte un capital de connaissances particulier (expérience, savoir, réseau de relations...). Dans cette période, l'organisation tente d'intégrer de nouvelles pratiques pour atteindre un certain niveau de performance ce qui nécessite de mettre en place une revue et analyse des situations problématiques. Cela induit un premier

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

niveau d'apprentissage nécessaire pour conduire à la phase de développement des capacités organisationnelles.

-**La phase de développement** se caractérise par une accumulation des expériences afin de renforcer les mécanismes et les routines en relation avec la capacité en question. Cependant ; dans cette phase, l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée se réduit, mais il est encore présent. Cet écart s'explique par un processus inachevé d'expérience et d'apprentissage de nouvelles ressources.

-**Enfin, la phase de maturité** implique l'intégration des connaissances et mécanismes nécessaires au maintien de la capacité. Les routines deviennent donc institutionnalisées par les pratiques des individus et nécessitent de moins en moins de réflexion.

La construction et la diffusion de son expérience et de ses connaissances relative à la dite capacité se font d'une manière délibérée et structurelle. À ce stade l'organisation cherche à optimiser la création de la valeur résultante de ses capacités.

2-2 Les modèles de maturité des capacités

Autour de ce concept sont définies des modèles de maturité qui sont associés à différentes thématiques de management comme la gestion de projet, gouvernance de système d'information et alliances stratégiques. Les modèles de maturité sont des ensembles structurés de bonnes pratiques en vue d'appréhender, évaluer et améliorer les activités et les processus des entreprises.

Plusieurs modèles ont été proposés avec quelques différences, ils gardent tous en commun le fait de permettre d'évaluer les capacités actuelles d'une organisation face à ses processus. Parmi les modèles les plus couramment utilisées, le CMMI (**Capability Maturity Model Integration**) et le BPMN, (**Business Process Model and Notation**).

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

= **Modèle de maturité CMMI** (*Capability Maturity Model Integration*).

Le modèle CMMI d'évaluation de la capacité en termes de développement conçu par le Software Engineering Institute (SEI), est utilisé dans le monde entier afin d'améliorer la façon de manager, de développer et de maintenir des applications, des équipements et des systèmes. Le CMMI a été développé pour appréhender et mesurer la qualité des services rendus par les fournisseurs de logiciels informatiques du département de la Défense des États-Unis.

Il est maintenant largement employé par les entreprises d'ingénierie informatique, les directeurs des systèmes d'information et les industriels pour évaluer et améliorer leurs propres développements de produits.

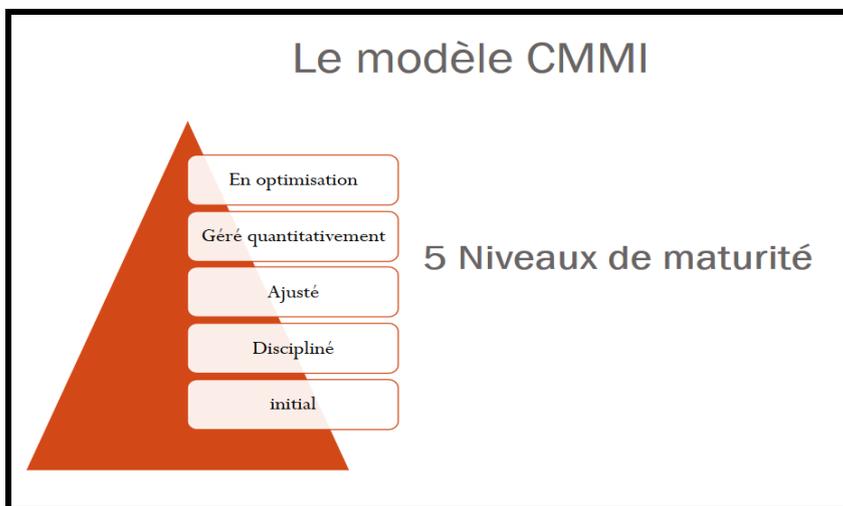


Figure 4 : le modèle CMMI (*Capability Maturity Model Integration*).

= **Le modèle OMG** (*Object Management Group*)

Le Modèle BPMN de l'OMG, orienté maturité des processus, a été conçu pour répondre à trois besoins majeurs :

- 1- Guider les démarches de gestion et d'amélioration des processus.
- 2- Evaluer les risques dans le déploiement de nouvelles applications informatiques.
- 3- Servir de cadre de référence pour comparer différentes organisations au regard de la gestion de leur processus.

Le modèle OMG distingue 5 niveaux de maturité des processus.

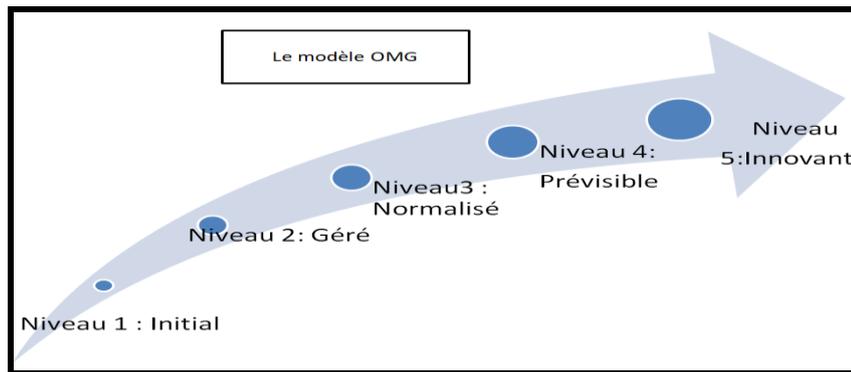


Figure 5 : le modèle OMG (Object Management Group)

Chaque niveau de maturité décrit le déroulement et les caractéristiques des processus comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 1 : Les caractéristiques des processus en fonction du niveau de maturité

Niveau de maturité	Caractéristiques
Niveau 1 : Initial	- Les processus sont mal maîtrisés, incohérents avec des résultats incertains. - Les tâches sont réalisées par des acteurs qui définissent eux-mêmes leurs méthodes et procédures.
Niveau 2: Géré	-Les processus se stabilisent au sein des unités de travail, ils sont réalisés de manière reproductible en assurant une qualité de service minimal. Les managers initient un début d'optimisation avec une réflexion sur les pratiques et les processus sont clairement identifiés et documentés avec une vision transversale de l'organisation.
Niveau3: Normalisé	- Les processus communs sont standardisés à partir des meilleures pratiques identifiées, ils constituent une base de connaissance en vue d'une potentielle amélioration.
Niveau4: Prévisible	-Les processus sont standardisés et contrôlés de bout en bout, analyse de manière statistique afin de pouvoir prédire les résultats du processus. Focus sur la qualité et mesure de la performance.
Niveau 5: Innovant	La gestion des processus se fait de manière proactif et opportuniste en cherchant à améliorer l'efficacité et la qualité.

- **Le modèle de maturité des capacités organisationnelles**

Gilles E. ST-AMANT, Laurent RENARD (2011) identifient cinq niveaux de maturité des capacités organisationnelles : **Le premier niveau (1)** basé sur les efforts et des

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

compétences des individus. **Le deuxième niveau (2)**, intègre les compétences et les connaissances de l'organisation.

Le troisième niveau (3), niveau d'amélioration des capacités organisationnelles permet la répétition des processus et des pratiques qui ont déjà été couronnés de succès. Cependant, les processus ne sont pas encore mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables.

Le quatrième niveau (4), appelé gestion, fait référence à une capacité organisationnelle qui est gérée. L'organisation identifie les compétences, les connaissances et les meilleures pratiques et les intègre à ses processus d'action. **Le cinquième niveau (5)** représente celui de l'optimisation et de la croissance. Ce modèle de maturité présente l'évolution permanente des capacités organisationnelles à partir du moment où elles sont mises en pratique parce qu'elles sont sujettes à l'apprentissage.

A partir des modèles précédemment décrit de maturité des processus, il est possible d'élaborer un modèle de maturité adapté à la capacité d'alliance qui met en évidence différents niveaux distincts de maturité. Mais avant de modéliser les différents niveaux de maturité de la capacité d'alliances, il est opportun de se demander, comment se crée et se développe cette dernière.

- **Le modèle de Draulans et al 1999,**

Le modèle de Draulans et al 1999, était parmi les premiers modèles à établir une classification des alliances selon le niveau d'expérience dans le domaine des partenariats et alliances, ce dernier est mesuré par un certain nombre d'indicateurs tel que: le nombre d'alliance, importance, rayonnement géographique et mécanismes de gestion et de pilotage.

Tableau 2 : Classification des alliances selon l'expérience

Niveau d'expérience	Caractéristiques
Niveau1 : National	-Expérience limitée en management des alliances, taille très réduite du portefeuille.
Niveau 2 : International	- La mise en place des procédures de gestion des alliances - L'instauration de comité ou service spécialisé. - Les entreprises peuvent recueillir les meilleurs pratiques en se basant sur leur propre expérience et celles des autres entreprises.
Niveau3: Très large	- La diffusion des pratiques et des connaissances est réalisée d'une façon délibérée et structurelle. - les alliances deviennent une priorité de l'organisation.

2-3 La maturité de la capacité d'alliance : un benchmark des modèles.

Afin d'élaborer un modèle de maturité spécifique à la capacité d'alliance, nous avons procédé à une comparaison entre les différents modèles de maturité précédemment présentés. D'un côté, on distingue des modèles à 5 niveaux de maturité (CMMI, OMG et MCO) et de l'autre côté des modèles à 3 niveaux de maturité (Draulans et al en 1999 et Helfat et Peteraf 2003).

Tableau 3 : Benchmarking des différents modèles de maturité des capacités

Niveau de maturité /Expérience		1	2	3	4	5
Modèle	C.M.M.I, O.M.G, M.C.O	Initial	Géré	Normalisé	Prévisible	Innovant
	Draulans et al (1999).	National	International	Très large		
	Helfat et Peteraf (2003).	Genèse	développement	Maturité		

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Si les modèles présentés précédemment ont un nombre de niveaux de maturité différent, leur superposition sur des critères qualitatives et observables est nécessaires, afin d'établir l'étendu de chaque niveau, et sa relation avec les autres niveaux des autres modèles.

2-4 La capacité d'alliance vers un modèle de maturité Intégrateur.

La maturité mesure le niveau de maîtrise des procédures et processus associés à une activité, elle est synonyme de la capacité de reproductibilité des bonnes pratiques et elle permet de tendre vers une homogénéité des résultats sur le long terme.

Si la notion de performance mesure des résultats quantitatifs, la maturité se focalise sur le comment et l'aspect qualitatif du déroulement des activités, elle décrit le niveau de progression et de maîtrise des savoirs et des pratiques de l'organisation.

Notre démarché s'inscrit dans la lignée des travaux favorisant les modèles à visés intégrative (Lee et Choi, 2003 ; Melville et al, 2004 ; Shin, 2004). L'analyse des capacités organisationnelles et/ou dynamiques, ne se limitent plus aux ressources et compétences, d'autres facteurs d'ordre humain, organisationnel et technologique sont concernés.

Nous proposons un modèle de maturité à visée intégrative, identifiant l'ensemble des facteurs conduisant à la maturité de la capacité d'alliance, ce dernier a un caractère multidimensionnel et intégrateur, il s'inspire du référentiel COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) version 2019, qui est un référentiel de bonnes pratiques d'audit informatique et de gouvernance des systèmes d'information. Le référentiel identifie 7 composantes : 1- Les processus, 2- Structures organisationnelles, 3 - Les flux d'information et éléments, 4- Personnes, aptitudes et compétences, 5- Politiques et procédures, 6- Culture, éthique et comportement, 6 - Services, infrastructure et applications.

Afin de justifier notre choix d'intégrer d'autres composantes aux modèles précédemment décrits. Nous allons rappeler dans un premier temps la définition des notions mobilisées, et dans un second temps, Nous allons décrire comment l'ensemble des

composantes du modèle se transforme et s’améliorer pour contribuer à la maturité de la capacité d’alliance.

Nous adopterons les définitions suivantes pour les concepts clés de notre modèle.

- **La compétence** : est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d’exécution. Elle s’acquiert par la pratique.
- **La connaissance** : est un savoir théorique et technique qui s’acquière par formation, expérience professionnelle ou extra-professionnelle.
- **La culture** : est un mode de pensée et d’action habituelle et traditionnelle, plus ou moins partagé par les membres de l’organisation et qui doit être accepté par les nouveaux arrivants.
- **Le Processus** : est un ensemble d’activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d’entrée en éléments de sortie.
- **L’organisation** : les principales entités décisionnelles
- **La Procédure** : est un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser le processus. Elle décrit simplement le « Qui, fait Quoi et Comment » pour un processus donné.

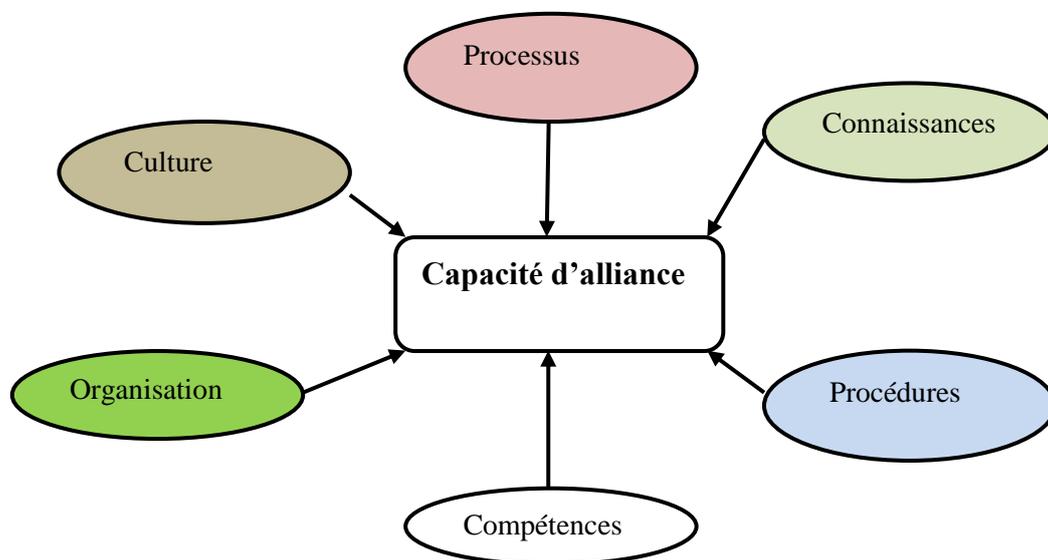
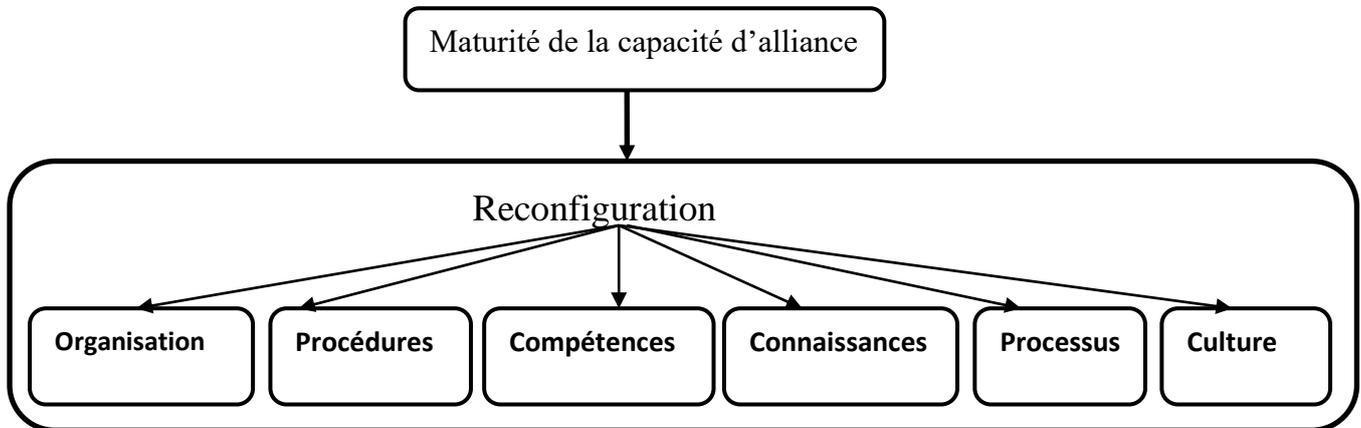


Figure 6 : le modèle intégrateur de la capacité d’alliance.

La maturité de la capacité d’alliance résulte de la reconfiguration de l’ensemble de ses composantes comme le montre le schéma suivant :



- **La reconfiguration des compétences** par l’accumulation au fil des années et de l’expérience, ainsi par l’acquisition des nouvelles. Or, la reconfiguration des compétences pourra se faire selon six trajectoires : (1) le retrait, (2) la réduction, (3) la réplication, (4) le renouvellement, (5) le redéploiement, (6) la recombinaison. Alors que le retrait et la réduction occasionnent la disparition de la compétence, les quatre autres trajectoires permettent de la maintenir.

Les entreprises engagées dans des stratégies d’alliances doivent identifier et améliorer les compétences considérées comme de facilitateurs tout le long de la durée de vie de l’alliance. Selon Grimand, (2009), les organisations tenant une stratégie fondée sur l’approche par les compétences ont plus de chance à acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux organisations qui manquent de traduction de leur vision stratégique en compétences ou qui ne parviennent pas à le communiquer.

Si la littérature a souligné l’intérêt de la gestion des compétences dans la mise en œuvre de la stratégie de l’entreprise, peu de travaux ont exploré la notion de maturité en gestion des compétences (Dejoux, 2000 ; Klarsfeld, 2005 ; Colin Et Grasser, 2007; Becuwe, 2008). De plus, Il n'existe aucun outil dans la littérature pour mesurer la maturité en gestion des compétences. (Igalens, J. Turnbow, T 2013).

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

- La reconfiguration des connaissances : l'entreprise à travers son histoire et ses expériences développe un capital de connaissance. Ce dernier marque le passage d'une connaissance individuelle à une connaissance collective. Selon Jean-Yves Prax 1998 « *La constitution d'une connaissance collective au niveau du groupe va se faire par une série d'interactions entre le tacite et l'explicite et entre l'explicite et le tacite ; ces interactions vont pouvoir s'appuyer sur les contacts physiques entre les individus : identification mutuelle, rôles, postures, processus de confiance, délibération orale, action et projet commun, langage partagé, responsabilité partagée* ».

Le développement d'un capital de connaissance collective suscite des questionnements sur sa maturité et sa contribution au renforcement de la capacité d'alliance.

Les entreprises qui s'engagent dans des alliances stratégiques doivent mettre en place une gestion de connaissance sur les aspects de formation, management, pilotage et sortie des alliances.

Cette gestion de connaissance repose sur **quatre processus complémentaires** : repérer, capitaliser, transférer et actualiser les connaissances :

- **Repérer** : il s'agit de repérer les experts et identifier les connaissances clés tacites et explicites nécessaires à la gestion des alliances.
- **Capitaliser** : les connaissances acquises lors des alliances et expériences passées doivent être enregistrées et archivées
- **Transférer** : le transfert des connaissances entre les membres des équipes chargées de la gestion des alliances au sein de chaque filiale et entre les filiales du même groupe ou société mère (Transfert inter et intra –Organisationnel).
- **Actualiser** : les savoirs doivent être régénérés en permanence car ils peuvent devenir rapidement obsolètes. L'entreprise doit donc tenir à jour ses connaissances.

La contribution de la gestion des connaissances au renforcement des capacités organisationnelles et dynamiques dépend de son degré de maturité. Plusieurs modèles sont développés sur la base du modèle C.M.M (Capability Maturity Model) et ont donc des structures similaires. Ils s'articulent sur un processus de maturité en 5 étapes : Initial, répétable, définie, géré, optimisation.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Les principaux modèles de maturité en gestion de connaissances sont les suivants : Le modèle de qualité du processus de connaissance (KPQM) du Paulzen, O. & Perc, P. (2002)., le KMMM (modèle de maturité de la gestion de connaissance) d'Infosys et le modèle d'évaluation des capacités de gestion des connaissances (KMCA) de (Kulkarni, Freeze 2004).

L'ensemble de ces modèles ont une structure commune est décrite selon les cinq niveaux.

Niveau 1 - Initial

À ce niveau, les connaissances sont mal documentées, ponctuelles et non contrôlées. Il n'existe pas d'approche standardisée pour le partage de la gestion des connaissances, ce qui peut entraîner des malentendus et des erreurs, puisque chaque employé se fie à ses propres connaissances spécialisées qui peuvent ne pas toujours être correctes. Cela crée un environnement chaotique ou instable pour les processus.

Niveau 2 - Répétable

Ici, les processus reproductibles ont été identifiés et des connaissances explicites ont été développées pour expliquer ces processus. Il existe une documentation sur les différentes mesures à prendre en cas d'urgence ou pour répondre aux questions les plus fréquentes.

Niveau 3 - Définie

À ce niveau, des ensembles de processus standard définis et documentés sont établis et un système de gestion des connaissances est en place. Toutefois, ce système n'est pas très interactif, car les employés sont limités dans leur contribution à l'outil de GC.

Niveau 4 - Géré

À ce stade, la participation des salariés est devenue très importante dans le système de gestion des connaissances. Les employés sont encouragés à partager des informations et leur contribution est mesurable.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Niveau 5 - Optimisation

À ce dernier niveau, les technologies de GC sont largement utilisées, ce qui favorise la créativité des employés et une meilleure coopération organisationnelle. Cela permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements et de devenir plus flexible. L'entreprise continue d'évoluer et d'améliorer ses performances.

- La reconfiguration de la culture : il est évident que les partenaires dans une alliance ont des histoires différentes, des styles de managements distincts, des valeurs et des croyances distinctes. Collaborer et coopérer exige de la part des membres de l'alliance d'adapter leurs comportements et actions en vue d'entreprendre d'atteindre les objectifs fixés. **Aldebert .B, Meier O et Missonier A, (2008)** « *C'est donc en agissant judicieusement sur la culture d'entreprise, que les managers et les dirigeants pourront faciliter la réussite de leur alliance stratégique* ».

Au fur et à mesure que le portefeuille d'alliance s'élargit avec des partenaires de taille et culture différentes, l'entreprise adopte un management interculturel à travers l'intégration d'un bon nombre de leviers d'action ayant pour objectif de renforcer la coalition et réduire les facteurs d'éclatement ou de rupture. Parmi ces leviers, on peut citer à titre d'exemple

- Choix d'acteurs d'interface ayant un profil multiculturel,
- Enquêtes de climat relationnel,
- Structure des équipes de coopération sans accumulation de clivages,
- Sensibilisation aux différences culturelles,
- Communication et discussion sur les objectifs à atteindre et la stratégie à mettre en place,
- Justice des rétributions des partenaires et gestion de la dimension linguistique.

- La reconfiguration de l'organisation : l'alliance implique une nouvelle organisation des activités, des tâches et du pouvoir. Elle donne lieu à la nomination d'un manager d'alliance et/ou à la création d'un département alliances et partenariats.

Les alliés peuvent choisir entre trois modes d'organisation des tâches dans l'alliance :

- Centraliser les opérations conjointes dans une seule structure,
- Se répartir les tâches selon leurs expertises,

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

- Conduire des opérations en parallèle dans leurs propres structures, en fixant des modalités d'échange et de coordination entre eux.

Ce processus de réorganisation se traduit par la mise en place d'un nouveau centre de compétences et une réorganisation des divisions (F. blanchot 2009).

Le nouveau centre de compétence aura pour missions de comprendre les activités des partenaires ; suivre les alliances importantes et surveiller la stratégie de portefeuille ; identifier les forces et faiblesses (problèmes, difficultés) du réseau d'alliances ; codifier-formaliser-diffuser les savoirs accumulés sur le management des alliances ; accompagner les divisions dans la résolution de leurs problèmes en matière d'alliances. En plus de la création d'un département chargé de la gestion des partenariats, les divisions de l'entreprise se réorganisent à travers la réaffectation des ressources et la reconsolidation des services, afin de réaliser les complémentarités et synergies et éviter les redondances et les doublements d'activités.

La reconfiguration des processus. (Les modèles CMMI et OMG) représentent des cadres de références dans l'analyse de l'évolution des processus en fonction de leur niveau de maturité.

La reconfiguration des procédures : Les procédures représentent un référentiel à usage commun pour les acteurs au sein de l'entreprise, Considérées comme un outil de diffusion du savoir-faire, elles décrivent les règles, les méthodes et les séquences de mise en œuvre des tâches et activités. La recherche de la performance impose aux organisations de choisir la meilleure combinaison socio-productive, et un mode d'organisation spécifique. Les entreprises qui optent pour des stratégies de partenariat et d'alliance mettent en place des procédures pour gérer et optimiser.

Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience, elle intègre des référentiels et normes en management collaborative, on pourra citer à titre d'exemple : La norme ISO 44001 Systèmes de management collaboratif d'une relation d'affaire et la norme BSI Collaborate successfully with your chosen partners.

Le tableau suivant décrit les caractéristiques de chaque niveau de maturité de la capacité d'alliance.

Tableau 4 : Les niveaux de maturité de la capacité d'alliance

La maturité de la capacité d'alliance.	Caractéristiques	
Niveau 1 : Initial	Connaissances	-Les connaissances sont mal documentées, ponctuelles et non contrôlées. Il n'existe pas d'approche standardisée pour le partage de la gestion des connaissances.
	Compétences	- Il n'existe pas de groupe ou de fonction officielle de gestion de l'alliance. - Les connaissances et les compétences en gestion d'alliances proviennent d'un petit nombre de personnes intéressées et naturellement collaboratives.
	Processus	- La gestion de l'alliance est ad hoc, sans outils ni processus formels.
	Culture	-Pas de réputation de partenariat -Les alliances sont relativement nouvelles ou sous-utilisées comme outil stratégique.
	Organisation	-Aucun service ou département dédié à la gestion des alliances
	procédures	Absence de procédures relatives à la gestion des alliances
Niveau 2: Géré	Connaissances	-Un groupe formel de gestion d'alliance est jeune ou en formation et des connaissances explicites ont été développées.
	Compétences	-Les compétences en matière de gestion de l'alliance sont recherchées lors de la dotation et du recrutement des gestionnaires et des chefs de groupe de l'alliance ; la formation est en cours d'élaboration.
	Processus	- Certains processus et outils formels ont été mis au point, mais sont en cours d'élaboration peu utilisée.
	Culture	- La réputation du partenariat est mitigée et limitée à un petit écosystème.
	Organisation	Un groupe formel de gestion d'alliance est jeune
	Procédure	-Quelque activités et tâches sont documentées et les procédures ne couvrent pas tout les processus du management de l'alliance.
Niveau3: Normalisé	Connaissances	- Un système de gestion des connaissances est en place. Toutefois, ce système n'est pas très interactif Un groupe formel de gestion de l'alliance est bien établi ; Alliance Managers sont toujours affectés aux alliances clés.
	Compétences	- Les compétences en matière de gestion de l'alliance sont activement développées par l'apprentissage et la

		formation de tous les employés impliqués dans l'alliance.
	Processus	Formalisation des processus et outils mis en place.
	Culture	-La réputation du partenariat est mitigée au sein d'un écosystème plus large de partenaires et de partenaires potentiels.
	Organisation	-Un groupe formel de gestion de l'alliance est bien établi ; Alliance Managers sont toujours affectés aux alliances clés.
	Procédure	L'ensemble des processus sont documentés.
Niveau 4: Prévisible	Connaissances	-Forte implication du personnel au système de gestion de connaissances.
	Compétences	-Un groupe formel de gestion de l'alliance est bien établi et a une influence organisationnelle.
	Processus	Des processus et des outils formels, fondés sur les meilleures pratiques, sont régulièrement utilisés dans toutes les alliances.
	culture	- Considérée comme un "partenaire de choix" ; largement reconnu par les professionnels du secteur pour son excellence dans la gestion des alliances.
	Organisation	-Un groupe formel de gestion de l'alliance est bien établi ; Alliance Managers sont toujours affectés aux alliances clés.
	Procédures	-Les procédures sont conformes aux référentiels relatifs au domaine de gestion des alliances
Niveau 5: Innovant	Connaissances	les technologies de gestion de connaissances sont largement utilisées, ce qui favorise la créativité des employés et une meilleure coopération organisationnelle
	Compétences	-Les managers d'alliance détiennent les compétences et le pouvoir pour influencer les choix stratégiques de l'entreprise.
	Processus	-La gestion des processus se fait de manière proactive et opportuniste en cherchant à améliorer l'efficacité et la qualité.
	Culture	-Forte implication des dirigeants et appropriation du management collaboratif par l'ensemble des équipes.
	Organisation	-Un département partenariats dotés de compétences et rattachés à la direction générale
	procédures	- Optimales et fiables permettant l'optimisation du portefeuille d'alliance

Conclusion :

L'objectif de notre article est de développer un modèle de maturité de la capacité d'alliance sur la base de six composantes à savoir les connaissances, les compétences, l'organisation, la culture, les procédures et les processus. Cette nouvelle vision de la capacité d'alliance, permet de dépasser les visions restreintes largement mobilisées dans l'analyse des capacités organisationnelles et dynamiques, et se limitant à deux composantes : les ressources et les compétences.

Le nouveau cadre proposé offre aux organisations une batterie de leviers pour piloter la création de la valeur et la mobilisation des synergies, tout en progressant vers un niveau de maturité élevé.

Le concept de maturité de la capacité d'alliance reste peu exploité, son application suscite des questionnements et des interrogations concernant l'unité d'analyse (une alliance ou portefeuille d'alliance), Mais on admet que ce concept est largement associé à la thématique du management de portefeuille d'alliances, puisque la recherche de la performance oblige les organisations à recomposer leur portefeuille par l'intégration de nouvelles alliances et l'abandon d'autres.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Bibliographie

Aldebert .B, Meier O et Missonier A, « La culture, levier des mariages réussis », *L'Expansion Management Review*, N°2, 2008.

Aldrich, H., « Organizations evolving. Thousand Oaks », CA : Sage. 1999.

Amit, R et Schoemaker, P.J. « Strategie assets and organizational rent, *Strategie* » *Management Journal*, vol. 14, p. 33-46. 1993.

Andersen, E.S. and Jessen, S.A , « Project Maturity in organizations », *International Journal of Project Management*. 21, pp. 457-461. 2003.

Barreto, I., "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future." *Journal of Management* 36(1): 256-280. 2010.

Becuwe, A. « L'institutionnalisation de la gestion des compétences dans les communes françaises », Congrès de l'AGRH, Dakar. 2008.

Benlahcen Tlemçani. M et Tahi. S , "Typologie des alliances stratégiques : Une approche en termes d'intention stratégique ", (Sofiane Tahi et Mohamed Benlahcen), congrès de la société canadienne de sciences économiques, Québec, 16-17 mai, 2001.

Blanchot F, « La gestion stratégique des portefeuilles d'alliances », in « Stratégies de croissance. Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement Interne », Dunod, 2009.

Burger-Helmchen et Frank, L, « La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques », *Innovations* 2011/2, n°35, pages 89 à 111.

Colin,T. et Grasser, B, « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », Congrès de l'AGRH, Fribourg. 2007.

Cooke-Davies.T, « The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management project », *International Journal of Project Management*. Vol. 21, pp.471-478. 2004.

Desjoux,C , « Pour une approche de la gestion des compétences », *Revue Gestion* 2000, n° 6 :15-31. 2000.

Dosi et al., « The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities », pp. 1-22, Oxford University Press. 2000.

Draulans et al, « Alliantievaardigheid: een bron van concurrentievoordeel. Holland, Belgium », *Management Review* 63: 52-59. 1999.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Draulans, J. et al « Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance ». *Long Range Planning*, 36, 151–66. 2003.

Gilles E- St-Amant, Ph.D & Laurent Renard, « Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles », revue "Gestion 2000", 2011/1 Volume 28. 2011.

Gomes - Casseres, B, « *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge », MA : Harvard, University Press. 1996.

Grant, R.M. « The ressource-based theory of competitive advantage : Implication for strategy formulation », *California Management Review*, vol. 33, p. 114-135. 1991.

Grant, R. M., « Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications », 2nd edition. Cambridge. 1995.

Grimand, A., « Des compétences individuelles aux compétences stratégiques : un Essai de modélisation des stratégies concurrentielles fondées sur les ressources humaines », in *Gestion des compétences* coordonné par D.Retour, T.Picq et C . Defélix, Vuibert. 2009.

Harbison et al, « The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the new Millennium », BoozAllen & Hamilton. 2000.

Helfat, C. E. « Introduction to the special issue : the evolution of firm capabilities », *Strategic Management Journal*, 21:10-11, 955–959. 2000.

Helfat et Peteraf, « The dynamic resource –based : capability lifecycles », *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 24: 997–1010, 2003.

Igalens, J et Turnbow, T, « le lien entre la projection et la maturité des compétences à partir du cas d'Airbus ». Congrès AGRH , Paris 2013.

Kale et al, Kale, P., Dyer, J.H. and Singh, H., “Alliance capability, stock market response and long term alliance success: the role of the alliance function”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 8, pp. 747-67. 2002.

Kathleen M.Eisenhardt., Jeffrey A. Martin 2000, « Dynamic capabilities : What are they ? », *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121, 2000.

Kerzner, H, « Advanced Project Management - Best Practices on Implementation », John Wiley & Sons, p. 847. 2003.

Klasrsfeld, A. « La gestion des compétences : le défi de sa mesure ». Congrès de l'AGRH, 2005. Paris.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Koen H. Heimeriks et Geert Duysters, « Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process », *Journal of Management Studies* 44:1 January 2007.

Kogut, B. and Zander, U. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ». In Foss, N. J. (Ed.), *Resources, Firms and Strategies, A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 306–26, 1997.

Kleiner, A. and Roth, G., « How to make experience your company's best teacher ». In *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 137–51. 1987.

Knott, A. M., « The organizational routines factor market paradox », *Strategic Management Journal*, 24: 929-943, 2003.

Kulkarni, U. & Freeze, R., « Development and validation of a knowledge management capability assessment model », *Proceedings of the 25th International Conference on Information System*, 657-670, 2004.

Lei et Slocum, « Global strategy, competence-building and strategic alliances », *California Management Review*, 31, 81–97. 1992.

Lee H. et Choi B., « Knowledge Management enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination», *Journal of Management Information Systems*, vol.20, n°1, p 179-228, Summer, 2003.

Marengo, L., « Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations », *Economica*, 1995. Paris.

Melville N., Kraemer K. et Gurbaxani V., « Information Technology and Organizational Performance : An Integrative Model of IT Business Value », *MIS Quarterly*, vol.28, n°2, pp 282-322, June. 2004.

Nelson, R. et S. Winter, « An Evolutionary Theory of Economic Change », Belknap Press of Harvard University Press. 1982.

Oubrahim A., « Les alliances stratégiques : réussite ou échec, stabilité et performances-le cas du secteur pétrolier au Maroc », thèse de doctorat, soutenue à l'Université de Perpignan Via Domitia. 2010.

Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M., « Instabilité des alliances stratégiques : Approche par le changement organisationnel, Essai d'analyse et revue de littérature », *Revue internationale des sciences de gestion*, n°2, 2019.

Paulzen, O. & Perc, P., « A maturity model for quality improvement in knowledge Management », *Proceedings of the 13th Australasian Conference on Information Systems*, 243-253. 2002.

Oubrahim A., Benlahcen Tlemçani M., 2020, La capacité d'alliance : vers un modèle de maturité intégrateur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Prax J-Y, « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », *Communication et organisation*, 13-1998.

Priem, R. et J. Butler, « Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments », *Academy of management Review*, 26:1, 57–66. 2001.

Pisano.G et Shuen. A, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533, 1997.

Rugman, Alan M. and Alain Verbek, « Edith Penroses contribution to the resource-based view of strategic management », *Strategic Management Journal*, 23(8) pp.769-780. 2002.

Sanchez, R., « Managing knowledge into competence. the five learning cycles of the competent organization », In: Sanchez, R. (ed.) *Knowledge management and organizational competence*. Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 3-37. 2001.

Shin M., « A framework for evaluating economics of Knowledge Management Systems », *Information and Management*, Volume 42,N°1, December 2004, Pages 179-196.

Tahi S., « *Les stratégies interentreprises : une analyse en termes d'intention stratégique* », Thèse de doctorat, soutenue à l'Université de Perpignan Via Domitia. 2000.

Teece et al., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533. 1997.

Teece, D. et G. Pisano, « The dynamic capabilities of firms: an introduction », *Industrial and corporate change*, 3:3, 537–556. 1994.

Tsang EWK, « A preliminary typology of learning in international strategic alliances Tsang », *Journal of World Business* 34 (3), 211-229. 2002.

Uzzi, B., « Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–6. 1997.

Williamson, O. E., « Strategy research: governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108, 1999.

Winter, S. G., « The Satisficing Principle in Capability Learning », *Strategic Management Journal*, 21(10-11) : 981-996. 2000.

Zarifian, Ph., « Objectif compétence », Paris : Editions Liaisons. 1999.

Zollo, M. et Winter, S. G., « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, vol. 13, p. 339-351. 2002.