

Partenariat entre Multinationales et PME au Maroc : Entre ambitions et contraintes

Partnership between multinationals and SMEs in Morocco: Between ambitions and constraints

Abdelkarim JABRI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Management territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)
 École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc*

Btissam EL-KAROUNI, (Doctorante chercheure)

*Laboratoire de Recherche en Management territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)
 École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc*

Adresse de correspondance :	Laboratoire de Recherche en Management territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF), École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohamed Premier – Oujda
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JABRI, A., & EL-KAROUNI, B. (2024). Partenariat entre Multinationales et PME au Maroc : Entre ambitions et contraintes. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(8), 501-517. https://doi.org/10.5281/zenodo.13379465
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 08, 2024

Accepted: August 25, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 8 (2024)

Partenariat entre Multinationales et PME au Maroc : entre ambitions et contraintes

Résumé :

L'objectif de cet article est d'analyser les formes que la coopération entre les FMN et les PME peut prendre au Maroc, dans un cadre qui prend en compte non seulement la complémentarité des capacités des coopérants, mais aussi les asymétries existantes entre les PME africaines et les FMN

Bien que plusieurs études aient examiné la coopération interentreprises (D. R. G. Scott (2004), B. Kogut (1999), Jeffrey J. Reuer, Jeffrey S. Smith (2002)), celles portant sur les partenariats entre FMN et PME dans les pays en développement sont rares. En mobilisant une revue de littérature narrative, cet article explore comment ces relations peuvent varier selon la taille, les objectifs des partenaires et du contexte national. Les principaux résultats révèlent que les FMN recherchent principalement la réduction des coûts et l'accès aux réseaux locaux, tandis que les PME visent à bénéficier de l'image des grandes entreprises et à accéder à de nouveaux marchés. Les défis majeurs identifiés incluent les asymétries d'information et les différences culturelles, qui influencent la réussite des partenariats.

Mots clés : FMN – PME – Coopération –Maroc – obstacle

Classification JEL : F23, L23, O55

Type de papier : Article théorique

Abstract:

The objective of this article is to analyse the forms that cooperation between MNFs and SMEs can take in Morocco, in a framework which takes into account not only the complementarity of the capacities of the cooperators, but also the existing asymmetries between African SMEs and MNFs

Although several studies have examined B2B cooperation (D. R. G. Scott (2004), B. Kogut (1999), Jeffrey J. Reuer, Jeffrey S. Smith (2002)), those in partnerships between MNFs and SMEs in developing countries are rare. By mobilizing a review of narrative literature, this article explores how these relationships can vary according to size, partners' objectives and national context. The main findings show that MNFs are mainly looking for cost savings and access to local networks, while SMEs are looking to benefit from the image of large companies and gain access to new markets. Major challenges identified include information asymmetries and cultural differences, which influence partnerships success.

Keywords: MNCs - SMEs - Cooperation – Morocco – obstacle

Classification JEL: F23, L23, O55

Paper type: Theoretical Research

Introduction :

La relation entre les firmes multinationales (FMN) et les petites et moyennes entreprises (PME) a donné lieu à de nombreux travaux de recherches depuis longtemps, mais la plupart de ses travaux intéressent par les pays du Nord alors qu'il y a une grande hétérogénéité des territoires entre le Nord et le Sud.

Les PME par leur taille et leur potentiel de développement et d'expansion présentent un modèle d'entreprise qui suscite beaucoup d'intérêt, elles ont certaines spécificités qui les diffèrent des grandes entreprises et elles ne sont pas traitées de la même façon dans tous les aspects : managériaux, financiers, comptables, structurels et stratégique.

Le terme PME réfère à un ensemble de définitions et de critères qui varient d'un pays à l'autre. En fait, il n'y a pas une définition universellement reconnue des PME. Cependant, le critère de la taille d'une entreprise est généralement le plus utilisé ainsi que le montant du capital et le chiffre d'affaires. La définition de la PME sur la base du critère de la taille -ce dernier est mesuré en fonction du nombre des personnes employées- n'est pas identique dans tous les pays. Par exemple, dans un pays spécifique une PME peut être définie comme étant une entreprise comptant moins de 500 employés, alors que dans un autre pays c'est l'entreprise qui compte un nombre moins de 250 employés.

L'économie mondiale a permis aux FMN de réaliser des investissements directs sur les marchés étrangers (IDE), et cette situation a changé le climat économique, social et politique dans lequel les PME opèrent. Face à l'entrée des acteurs globaux et à la concurrence accrue, les PME doivent naviguer dans un environnement de plus en plus complexe. La question centrale est donc : comment les PME peuvent-elles survivre et prospérer en présence de FMN dominantes sur leurs marchés nationaux ?

La théorie économique suggère que l'IDE peut générer des retombées positives pour les entreprises nationales du pays d'accueil. Étant donné que les FMN sont une source importante de capitaux et de technologies internationaux, leur entrée peut faciliter le transfert de savoir-faire technique et commercial, ce qui se traduit par des gains de productivité et de compétitivité parmi les entreprises locales. Ces effets se manifestent par la création des liens avec des entreprises nationales qui deviennent des fournisseurs, des clients et des partenaires, ou par la démonstration et la diffusion des meilleures pratiques, ou par la migration des employés expérimentés d'entreprises étrangères à des entreprises locales. L'entrée des FMN pourrait également accroître la concurrence et pousse les entreprises nationales à imiter et à innover. Cependant, l'un des principaux problèmes des pays du continent africain, les pays accueillants les FMN, est la prédominance des PME qui souffrent d'une faible productivité. Bien que ces PME embauchent une large partie de la main-d'œuvre locale et qu'elles peuvent être ainsi considérées comme "le moteur de l'économie nationale, elles ne génèrent qu'environ 10% du PIB des pays.

Les FMN obligent leurs partenaires sur les marchés récepteurs à baisser les prix ou à subir une perte d'activité au profit d'autres acteurs qui sont plus disposés à accepter des rendements inférieurs, au même temps, les PME d'un côté elles ont une position de négociation moins favorable face aux FMN, d'autre côté elles proposent à ses clients des prix qui sont généralement trop élevés par rapport à la qualité qu'elles offrent. Dans ce sens, les PME risquent d'être avalées par les FMN qui sont plus puissantes pour satisfaire le besoin des clients. Mais cela ne signifie pas simplement que les multinationales et les PME ne peuvent pas travailler ensemble avec succès sur le même marché, La solution réside dans

le fait qu'elles devraient collaborer au lieu d'entrer en concurrence, parce que chacune d'entre elles apporte à l'autre ce qui lui manque.

Les PME à cet égard sont perçues comme des prestataires de services nécessaires et des fournisseurs sur les marchés locaux. Une telle approche commerciale devrait devenir une "mine d'or" pour les PME et constitue une solution pour leur survie sur un marché de plus en plus concurrentiel. L'avantage des PME réside dans le fait qu'elles peuvent offrir des services adaptés aux besoins spécifiques d'un segment très étroit de la demande sur le marché ; et elles peuvent être plus innovantes. Grâce à la coopération, les PME pourraient favoriser une gestion de haute qualité et des activités innovantes. D'autre part, les multinationales verront leur propre intérêt à coopérer avec des PME performantes pour pénétrer les marchés étrangers.

Cependant, comme l'indiquent Pfeffer et Salancik (1978) et Eisenhardt et Martin (2000), les asymétries en termes de ressources et de capacités entre FMN et PME peuvent créer des déséquilibres dans ces relations, et les PME peuvent se retrouver désavantagées. Malgré ces contributions théoriques, peu d'études ont examiné spécifiquement les partenariats entre FMN et PME dans les pays en développement. Les travaux de Kogut et Zander (1992) et Brouthers et Nakos (2004) sur les stratégies d'internationalisation offrent des perspectives pertinentes, mais ne traitent pas en profondeur des spécificités des PME locales en Afrique et plus particulièrement au Maroc.

Cet article vise à combler cette lacune en analysant les formes que la coopération entre les FMN et les PME peut prendre au Maroc dans un cadre qui prend en compte non seulement la complémentarité des capacités des coopérants, mais aussi les asymétries existantes entre les PME marocaines et les FMN, ce qui nous permet de comprendre comment le contexte national peut influencer significativement la manière dont les entreprises multinationales interagissent avec les acteurs locaux du pays d'accueil, notamment les PME.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mobilisé une **revue narrative**, car elle permet de couvrir de manière exhaustive et flexible les diverses dimensions de la coopération entre FMN et PME au Maroc, en tenant compte des enjeux spécifiques liés aux asymétries et aux complémentarités.

Le présent travail sera subdivisé en trois parties. La première partie consistera à mettre le sujet dans sa globalité dans un cadre conceptuel, nous chercherons plus précisément à définir les mots clés du notre sujet, à déterminer les principales formes que la coopération entre FMN-PME peut prendre, à identifier les principales raisons qui amènent les entreprises à former ces relations et chercher la coopération. La deuxième partie s'intéressera aux principales théories qui ont été mobilisées pour la comparaison du phénomène, dont la théorie des coûts de transaction, la théorie des ressources, et la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie des réseaux sociaux, la théorie institutionnelle et la théorie de l'agence.

La troisième partie sera consacrée à traiter la coopération entre FMN et PME au Maroc dans le cadre d'une étude descriptive menée sur la base de l'exploitation des études antérieures. Cette approche permettra de mieux comprendre les dynamiques spécifiques de ces relations dans le contexte marocain et d'identifier les mécanismes par lesquels les FMN et les PME peuvent collaborer efficacement pour favoriser le développement économique local.

2. Le cadre conceptuel

L'objectif de cette partie est de mettre le sujet dans son cadre conceptuel, nous chercherons plus précisément à définir les mots clés du notre sujet, à déterminer les principales formes que

la coopération entre FMN-PME peut prendre, à identifier les principales motivations et raisons qui amènent les entreprises à former ces relations et chercher la coopération, ainsi leurs spécificités

2.1 La différence entre PME et FMN :

❖ PME :

Il n'existe pas une définition universelle ou un consensus entre les chercheurs sur la définition de la PME. Ce terme réfère à une multitude de définitions et de critères qui diffèrent d'un pays à l'autre.

À ce niveau on distingue deux types de critères :

- **Critères quantitatifs** : sont généralement les données quantitatives et mesurables comme ; la taille, le CA, l'endettement, le total bilan...
- **Critères qualitatifs** : sont les critères qui cherchent à décrire l'entreprise et son environnement, et ils permettent de distinguer les PME comme « Rôle du dirigeant dans la gestion ; faible pouvoir de négociation ; Le financement par l'autofinancement » .

Le tableau suivant synthétise les principales définitions de la PME à l'échelle internationale.

Tableau 1:tableau comparatif des définitions des PME

Pays	Critères quantitatifs				Critères qualitatifs
	La source	Effectif	CA	Total du Bilan	Autres critères
Maroc	La charte 2002 de la petite et moyenne entreprise (la loi N° 53-00)	≤ 200 employés	≤ 75 millions DHS	≤ 50 millions DHS	-Entreprise gérée /administrée directement par les personnes physiques propriétaires. - Pas plus de 25% du capital détenu par d'autres entreprises
	l'Agence Maroc-PME	-	TPE: ≤ 3 millions DHS PE: > 3 et ≤ 10 millions DHS PME: > 10 et ≤ 175 millions DHS	-	-
	Bank Al Maghrib	-	10 à 175 millions DHS ou < 10 millions DHS et total des créances > 2 millions DHS	-	-
L'Union européenne	La Commission Européenne (La Commission Européenne, 2005)	≤ 250 salariés	≤ 50 millions EUR	≤ 43 millions EUR	-
Les États-Unis	Small Business Administration (SBA)	≤ 500 employés (jusqu'à 1500 dans l'industrie manufacturière)	≤ 5 millions USD (services) ≤ 13,5 millions USD (commerce) ≤ 17 millions USD	-	- Indépendance dans la détention du capital et la gestion - Absence de position dominante dans le marché

			(construction)		
Canada	la confédération générale des petites et moyennes entreprises	5 à 50 salariés pour petites entreprises Variable jusqu'à 500 pour moyennes	≤ 25 millions CAD	Total des actifs ≤ 25 millions CAD	- Pas plus de 25% détenu par une grande entreprise

Source : Réalisé par nous même à partir des définitions des différentes organisations

❖ FMN :

Concernant les firmes multinationales (FMN), Il n'y a pas un accord général sur la définition d'une multinationale, la perception de Ghoshal et Westney (Westney, 1993) prend en compte à la fois les critères géographiques, légaux, de structure et de stratégie, la FMN est une entreprise qui :

- Comportant des entités dans deux pays ou plus, indépendamment de la forme légale et des champs d'activité de ces entités ;
- Fonctionne sous un système de prise de décision permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune par un ou plusieurs centres de décision ;
- Dans lesquelles les entités sont ainsi liées, par propriété ou autrement, qu'une ou plusieurs d'entre elles peuvent exercer une influence significative sur les activités des autres et en particulier, pour partager la connaissance, les ressources, et les responsabilités avec les autres.

2.2 Les objectifs de la coopération :

Les entreprises choisissent la coopération (alliances, partenariats) pour plusieurs raisons, variant selon les objectifs spécifiques de chaque entreprise et le type de partenariat. De nombreuses études, telles que celles de (Burgers, Hill, & Kim, 1993), (Contractor & Lorange, 1988), (Varadarajan & Cunningham, 1995) et (Zanfei, 1995) ont examiné les principales motivations à l'origine des alliances stratégiques.

Contractor et Lorange (1988), identifient sept motivations principales pour la formation d'alliances :

- Réduction des risques,
- Économies d'échelle et synergies pour diminuer les coûts,
- Échanges technologiques,
- Limitation de la concurrence,
- Contournement des réglementations,
- Expansion internationale via l'accès à des savoir-faire locaux,
- Quasi-intégration verticale pour accéder aux matières premières ou technologies.

Hagedoorn (1993) classe ces motivations en trois groupes : liées à la R&D, à l'innovation, et à l'accès aux marchés. Il souligne que les alliances technologiques accélèrent l'innovation tout en réduisant les coûts et risques, tandis que les alliances non-technologiques facilitent l'accès à de nouveaux marchés.

2.3 Les formes de la coopération inter – entreprises :

La coopération entre les PME et les FMN peut prendre plusieurs formes selon la nature de la relation qui existe entre les entreprises qui cherchent la collaboration, si elles sont des concurrentes ou pas.

Pierre Dussauge et Bernard Garrette (1995) dans leur livre « les stratégies d'alliance » (Dussauge & Garrette, 1995) ont distingué entre ces types :

❖ **La coopération entre les entreprises non concurrentes :**

Généralement ce type de coopération permet de rapprocher les entreprises qui appartiennent aux secteurs différents, l'objectif est toujours une expansion de leurs activités vers de nouveaux domaines

Tableau 2 : La coopération entre les entreprises non concurrentes

Type de Coopération	Description	Exemple
Joint-Ventures de Multinationales	Regroupe des entreprises de pays différents via la création d'une filiale commune. Facilite la pénétration dans une zone géographique grâce à un partenaire local si la législation locale l'exige.	Alliance entre Renault et Dina pour le marché mexicain.
Partenariat Vertical (Licence ; sous-traitance ; l'ingénierie simultanée)	Inclus des licences, sous-traitance, ou ingénierie simultanée. Regroupe des entreprises ayant des secteurs complémentaires dans la même filière de production. Objectif : réduction des coûts de transaction.	-
Accords intersectoriels	Rapproche des entreprises de secteurs totalement différents. Objectif : faciliter l'accès aux domaines d'activité de l'autre pour une diversification par développement autonome.	Alliance entre Saham Assurance et BMCE Bank of Africa (bancassurance).

Source : Réalisé par nous même à partir de (Dussauge & Garrette, 1995)

❖ **La coopération entre les entreprises concurrentes :**

Garrette et Dussauge (1995) déclarent que l'existence d'une coopération entre des entreprises concurrentes est un paradoxe parce que ces entreprises doivent s'affronter et non pas de coopérer ou s'allier. En outre ces relations sont caractérisées par une combinaison de rivalité et de la coopération, c'est pour cela que certains auteurs (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014) les appellent "des relations de coopération". À ce niveau on distingue entre ces 3 formes :

Tableau 3: La coopération entre les entreprises concurrentes

Type de Coopération	Description	Exemple
Alliances de Co-intégration	Réalisation d'économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production. Souvent entre concurrents de tailles comparables dans des secteurs comme l'automobile ou l'informatique.	Alliance entre Volkswagen et Renault pour des boîtes de vitesses automatiques.
Alliances de Pseudo-Concentration	Couvre toute la chaîne de valeur : développement, production, et commercialisation d'un produit commun. Objectif : réduire ou éliminer la concurrence entre partenaires, avec une répartition des tâches.	-

Alliances complémentaires	Valorise la complémentarité des contributions pour éviter la concurrence par différenciation. Partenaires avec produits très différenciés ou présents sur des marchés distincts.	Alliance entre Chrysler et Mitsubishi pour assembler des voitures aux États-Unis.
---------------------------	--	---

Source : Réalisé par nous même à partir de Dussauge et Garrette (1995)

Les PME ne sont pas en mesure de concurrencer les géants, dans elles ne présentent aucune menace pour eux, la forme de coopération qui peut avoir lieu entre les PME et FMN est celle qui concerne les entreprises qui ne sont pas des concurrentes.

3. Cadre théorique

La revue de littérature a permis de constater qu'il n'existe que très peu d'études sur les rapprochements interentreprises de coopération mettant en relation des PME d'un pays en voie de développement et des firmes multinationales. L'analyse de la littérature sur les alliances suggère que les questions abordées sont généralement liées aux motivations des partenaires et des avantages tirés en s'engageant dans ce genre de relations.

L'analyse des motivations ou objectifs de formation des alliances stratégiques a été faite à partir de plusieurs fondements théoriques, parmi lesquels on distingue : la théorie des coûts de transaction, la théorie basée sur les ressources et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces trois théories sont complémentaires et permettent d'expliquer les motivations et les apports des alliances.

3.1 La théorie des coûts de transaction (TCT) :

La théorie des coûts de transaction, développée par Oliver Williamson (Williamson, 1981), postule que toute transaction économique engendre des coûts, et que les entreprises cherchent à minimiser ces coûts pour maximiser leur efficacité. Ces coûts incluent non seulement les coûts directs de production, mais également les coûts associés à la recherche d'informations, à la négociation, à la rédaction et au contrôle des contrats. Selon Williamson, les entreprises optent souvent pour des alliances stratégiques et des collaborations pour réduire ces coûts de transaction, en particulier dans des contextes où l'incertitude et l'opportunisme des acteurs sont élevés.

La TCT repose sur deux hypothèses principales à savoir le comportement des acteurs et les caractéristiques des transactions.

- **Le comportement des acteurs :**

Cette hypothèse s'appuie sur la rationalité limitée des individus et leur propension à adopter des comportements opportunistes. La rationalité limitée signifie que les acteurs ne peuvent pas prévoir ou contrôler toutes les variables de leur environnement, ce qui conduit à des contrats incomplets. De plus, l'opportunisme, qui se traduit par la recherche d'avantages personnels au détriment des partenaires, peut pousser un acteur à renégocier un contrat en sa faveur, créant ainsi des coûts de transaction supplémentaires liés à la surveillance et à la révision des accords. Pour limiter ces comportements opportunistes, les entreprises recourent aux alliances stratégiques, qui permettent de réduire les coûts liés à la surveillance et à l'exécution des contrats.

- **Les caractéristiques des transactions :**

Les transactions sont influencées par l'incertitude de l'environnement, la fréquence des échanges et le degré de spécificité des actifs. L'incertitude, qu'elle soit interne (pratiques managériales, organisation du travail) ou externe (environnement économique, social, politique, et juridique), augmente les risques et, par conséquent, les coûts des transactions. En formant des alliances, les entreprises cherchent à atténuer ces risques en partageant les ressources et en établissant des relations de confiance. De plus, la spécificité des actifs, c'est-à-dire les investissements spécifiques à une transaction ou à une relation, renforce la dépendance entre les partenaires, rendant la coopération plus avantageuse pour minimiser les coûts d'opportunisme.

En résumé, la théorie des coûts de transaction explique pourquoi les entreprises préfèrent parfois s'engager dans des alliances stratégiques plutôt que de recourir au marché pour leurs transactions. Les alliances permettent de réduire l'incertitude, de limiter l'opportunisme et d'optimiser la gestion des coûts liés aux transactions dans des environnements complexes et incertains.

3.2 La théorie par les ressources - Ressource Based view (RBV) :

Contrairement à la théorie des coûts de transaction (TCT), qui met l'accent sur la minimisation des coûts liés aux échanges, la théorie basée sur les ressources (RBV) se focalise sur l'importance des ressources internes pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Selon cette théorie, les entreprises peuvent maximiser leurs performances en développant et en exploitant des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (Barney, 1991).

Les alliances stratégiques, dans ce contexte, deviennent un moyen essentiel pour accéder à des ressources complémentaires. Chaque entreprise apporte des ressources spécifiques que l'autre partenaire ne possède pas, ce qui permet de combler des lacunes et d'améliorer la compétitivité globale. L'objectif principal de ces alliances est de partager des ressources tangibles (technologies, capitaux) et intangibles (connaissances, compétences managériales) afin de créer de la valeur.

(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) soulignent que les alliances stratégiques sont souvent motivées par la recherche de ressources et de compétences complémentaires. Par exemple, une PME d'un pays en développement peut rechercher une coopération avec une multinationale pour bénéficier de technologies avancées, tandis que la multinationale peut accéder à des marchés locaux ou à des connaissances contextuelles. Ces partenariats permettent aux entreprises de combiner leurs forces et d'atteindre des objectifs communs plus efficacement que si elles opéraient seules.

En somme, la théorie RBV met en évidence l'importance de l'exploitation conjointe des ressources dans les alliances stratégiques, surtout dans un contexte où les ressources internes d'une entreprise sont insuffisantes pour affronter les défis du marché de manière autonome.

3.3 Théorie de l'apprentissage organisationnel :

La théorie de l'apprentissage organisationnel met en avant l'importance des alliances stratégiques pour le transfert de connaissances et l'acquisition de compétences. Grâce aux interactions et échanges entre partenaires, ces collaborations permettent aux entreprises de développer de nouvelles capacités organisationnelles et technologiques qu'elles ne possédaient pas auparavant.

Les auteurs de cette théorie (Argyris & Schön, 1978)(Senge, 1990) soutiennent que la principale motivation pour établir des alliances réside dans l'internalisation des compétences du partenaire. Les alliances sont perçues comme des mécanismes de transfert de savoir-faire d'une entreprise à une autre, facilitant ainsi le développement des compétences internes.

Dans les pays en développement, les entreprises souffrent souvent de lacunes en matière de connaissances et de compétences (Said, 2006). La coopération internationale avec des firmes plus avancées leur offre une opportunité unique d'améliorer leurs pratiques organisationnelles et d'accélérer leur apprentissage, comblant ainsi leur retard.

3.4 Théorie des Réseaux Sociaux

La théorie des réseaux sociaux, développée notamment par (Moreno, 1934) et approfondie par des chercheurs tels que Mark Granovetter (Granovetter, 1973) et Harrison White (White, 1976), met l'accent sur l'importance des relations interpersonnelles et des connexions entre les acteurs économiques. Selon cette approche, les alliances stratégiques ne se forment pas uniquement pour des raisons purement économiques, mais aussi en fonction des réseaux de relations sociales, des liens de confiance et des normes partagées entre les partenaires.

L'analyse de Granovetter, (Granovetter, 1973) en particulier, a montré que les « liens faibles » — des relations indirectes ou non fréquentes — jouent un rôle crucial dans la diffusion de l'information et l'accès à des ressources nouvelles ou complémentaires. Dans le cadre des PME des pays en développement, ces réseaux sociaux permettent de pallier certaines lacunes institutionnelles ou économiques en facilitant l'accès à de nouveaux marchés, à des technologies avancées, ou à des financements essentiels, via les relations établies par les multinationales.

Cette théorie met également en lumière l'importance des réseaux pour réduire l'incertitude et renforcer la légitimité des PME dans des environnements complexes ou instables. Par exemple, les PME locales peuvent bénéficier des relations établies par leurs partenaires multinationaux pour surmonter les obstacles réglementaires ou culturels. L'intégration dans ces réseaux élargis offre également des opportunités de renforcer leur compétitivité en exploitant les connaissances et les compétences de leurs partenaires. Les PME des pays en développement peuvent tirer parti des réseaux établis par les multinationales pour accéder à de nouveaux marchés, obtenir des ressources critiques, ou renforcer leur position dans la chaîne de valeur.

3.5 Théorie Institutionnelle

La théorie institutionnelle, initiée par des chercheurs (Meyer & Rowan, 1977) ainsi que (DiMaggio & Powell, 1983), explore comment les normes, valeurs, et règles sociales influencent les comportements des organisations, y compris dans le cadre des alliances stratégiques. Selon cette approche, les entreprises forment des alliances non seulement pour des raisons économiques ou techniques, mais aussi pour se conformer aux pressions institutionnelles, acquérir de la légitimité et se positionner de manière favorable dans leur environnement.

Dans les pays en développement, où les cadres institutionnels sont souvent fragiles ou instables, les PME peuvent chercher à s'associer à des firmes multinationales pour compenser ces insuffisances. Les partenariats stratégiques permettent ainsi de naviguer dans des environnements caractérisés par des règles floues ou fluctuantes en accédant à des ressources institutionnelles, des expertises organisationnelles et des réseaux de soutien globaux. En ce sens, les alliances internationales servent de mécanisme d'isomorphisme normatif, où les PME

locales adoptent les pratiques et standards internationaux pour être perçues comme légitimes par leurs parties prenantes.

(DiMaggio & Powell, 1983) ont introduit trois types d'isomorphisme qui influencent la structuration des organisations : l'isomorphisme coercitif (pressions réglementaires), l'isomorphisme mimétique (imitation de pratiques face à l'incertitude), et l'isomorphisme normatif (influence des professionnels et des normes). Ces dynamiques sont particulièrement visibles dans les alliances entre PME et multinationales, où l'adoption de pratiques institutionnalisées peut renforcer la crédibilité des PME sur les marchés internationaux et leur permettre de mieux répondre aux exigences réglementaires locales.

La théorie institutionnelle explique que les comportements des entreprises, y compris la formation d'alliances, sont influencés par les normes, règles, et pressions institutionnelles de l'environnement dans lequel elles évoluent. Dans le contexte des pays en développement, où les cadres institutionnels peuvent être moins stables ou moins développés, les alliances avec des multinationales permettent aux PME locales de se légitimer et de mieux s'adapter aux exigences du marché global. Cette coopération offre un accès à des ressources institutionnelles, à des compétences spécifiques et à des structures de gouvernance efficaces.

3.6 La théorie de l'Agence :

La théorie de l'agence, développée par Michael Jensen et William Meckling (Jensen & Meckling, 1976), se concentre sur les relations contractuelles entre deux parties : le principal (généralement les actionnaires) et l'agent (les gestionnaires), où l'agent est censé agir dans l'intérêt du principal. Cependant, des conflits peuvent émerger lorsque les intérêts des deux parties divergent, menant à des problèmes d'agence tels que l'opportunisme, les asymétries d'information, et les coûts de surveillance.

Dans le contexte des alliances stratégiques, cette théorie est pertinente pour analyser comment les entreprises structurent leurs contrats et mécanismes de gouvernance afin de minimiser ces problèmes. Les firmes multinationales et les PME, particulièrement dans les pays en développement, doivent établir des systèmes de gouvernance pour aligner les objectifs de chaque partie et atténuer les risques liés à l'opportunisme des partenaires. Les contrats d'alliance incluent souvent des dispositifs de contrôle, des incitations financières et des clauses spécifiques pour réduire les asymétries d'information et assurer une collaboration harmonieuse.

De plus, dans les contextes où les institutions formelles sont faibles, la théorie de l'agence montre comment les alliances stratégiques peuvent utiliser des mécanismes de gouvernance alternatifs, comme la confiance ou des réseaux informels, pour atténuer les risques. Les PME, en particulier, peuvent être vulnérables à l'exploitation par des partenaires plus puissants, ce qui rend crucial le recours à des structures contractuelles adaptées pour protéger leurs intérêts tout en maximisant les bénéfices mutuels de la coopération.

4. Coopération entre PME et FMN au Maroc :

4.1. Caractéristiques des relations entre PME et FMN en Afrique :

La relation entre PME et FMN varie entre complémentarité et asymétrie, La tableau suivant présente les dimensions d'asymétrie dans les alliances PME-FMN selon (Assens & Cherbib, 2010), avec une analyse des implications de chaque dimension pour la gestion et la réussite de ce type de partenariats :

Tableau 4: Les dimensions d'Asymétrie dans les alliances PME-FMN

Dimension d'Asymétrie	Auteurs	Analyse
La taille	(Harrigan, 1985), (Mouline, 2005)	La taille influence le pouvoir et les ressources dans l'alliance. Les grandes FMN ont un avantage en termes de négociation et de gestion des relations, ce qui peut créer des déséquilibres dans la répartition des bénéfices et des responsabilités (Williamson, 1981).
L'importance des actifs échangés	(Mouline, 2005), (Fernandez, Montes, & Vazquez, 2009)	Les actifs spécifiques augmentent la dépendance et limitent la flexibilité. Les PME doivent fournir des ressources uniques ou acquérir des compétences stratégiques pour équilibrer cette asymétrie (Oliver, 1997), (Eisenhardt & Martin, 2000)
L'importance stratégique de l'alliance	(Mothe & Tinlot, 2004)	L'importance stratégique de l'alliance affecte la création d'avantages concurrentiels. Les alliances stratégiques peuvent renforcer les positions des partenaires, mais les FMN peuvent contrôler des actifs essentiels, créant ainsi une asymétrie (Barney, 1991).
Le degré d'urgence	(Harrigan & Newman, 1984)	L'urgence modifie les termes de l'alliance et la gestion des conflits. Les pressions temporelles peuvent exacerber les déséquilibres de pouvoir et affecter la gestion des relations (Kogut, 1988)
Le niveau d'incertitude	(Yan & Gray, 1994) (Inkpen & Beamish, 1997)	L'incertitude augmente les risques de conflits et de défaillances. Une faible confiance et des incertitudes élevées nécessitent des mécanismes pour réduire les risques et établir des relations de confiance solides (Luhmann, 1979), (Das & Teng, 2001).

Source : Développé par nous même à partir d'Assens et Cherbib (2010)

4.2. Motivations du partenariat entre PME-FMN :

Les relations entre PME et FMN reposent sur des motivations stratégiques distinctes pour chaque partie, comme le démontre l'enquête réalisée par (Bureau International du Travail (BIT), 2015). Cette étude, qui a ciblé environ 60 FMN et 55 PME, met en lumière les raisons principales qui poussent ces deux types d'entreprises à collaborer au sein des chaînes d'approvisionnement.

❖ Motivations des FMN à collaborer avec les PME

Les FMN sont avant tout motivées par la réduction des coûts d'investissement (67,9 %) et le transfert de travaux non rentables (67,9 %). Elles cherchent également à tirer parti des réseaux locaux des PME (63 %) pour pénétrer des marchés spécifiques et soutenir le développement des entreprises locales (86,7 %). En revanche, le contrôle direct du marché local n'est une priorité que pour 20 % des FMN, suggérant que ces entreprises misent plus sur les économies d'échelle et l'efficacité opérationnelle.

❖ Motivations des PME à collaborer avec les FMN

Les PME, quant à elles, voient dans ces partenariats une opportunité de bénéficier de l'image de marque des FMN (56,1 %), d'accéder à des marchés plus larges (57,7 %) et d'intégrer les réseaux globaux des multinationales (45 %). Cependant, l'appui financier (33,3 %) et technique (18,9 %) apporté par les FMN semble moins prioritaire, bien que ces aspects puissent être cruciaux pour leur développement.

L'analyse de la littérature académique, notamment les travaux de (Kogut & Zander, 1992), montre que ces motivations s'alignent avec les objectifs de réduction des coûts et de maximisation de l'efficacité pour les FMN. Pour les PME, comme l'ont souligné (Brouthers & Nakos, 2004), l'enjeu principal est de combler leurs lacunes en ressources et de bénéficier de

la réputation des FMN, ce qui peut faciliter leur intégration dans les chaînes de valeur globales.

Toutefois, ces relations sont souvent freinées par des contraintes inhérentes aux déséquilibres de pouvoir et aux asymétries d'information, comme l'ont observé (Stiglitz, 2000) et (Williamson O. E., 1985). De plus, les différences culturelles et organisationnelles, mises en avant par (Hofstede, 2001), constituent des défis majeurs pour la réussite de ces partenariats

4.3. Obstacles du partenariat entre PME-FMN :

Les relations entre PME et FMN, bien que prometteuses, sont limitées par plusieurs contraintes structurelles. Les PME marocaines, par exemple, peinent à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales du secteur automobile en raison de déficiences en termes d'infrastructures, de compétences, et de capacités financières. Une enquête du CIREA révèle que 73,3 % des PME considèrent leur faible capacité financière comme un obstacle majeur aux partenariats. D'autres contraintes incluent des réglementations rigides, le manque d'infrastructures et des retards dans les prestations, tous contribuant à une augmentation des coûts de transaction et à la complexité des relations interentreprises (Williamson O. E., 1985). Dans le secteur automobile, les exigences strictes des FMN en matière de qualité, de coûts et de délais compliquent davantage la participation des PME locales. Les études de (Lakir & Louzar, 2020) montrent que des constructeurs comme Toyota et BMW imposent des standards internationaux difficiles à atteindre pour les PME marocaines. Cette inadéquation entre les attentes des FMN et les capacités locales limite les opportunités de collaboration.

Pour améliorer ces partenariats, il est essentiel de renforcer les capacités techniques et managériales des PME à travers des formations et des investissements en R&D. De plus, la diversification des sources de financement et l'adoption de normes de qualité internationales sont nécessaires pour permettre aux PME de mieux répondre aux exigences des FMN et de s'intégrer aux chaînes de valeur globales (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005)

❖ Relations entre les PME et les multinationales au Maroc :

Le rapport de (Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), 2021) met en évidence les dynamiques contrastées des relations entre PME et FMN dans la région MENA. En particulier, au Maroc, ce sont souvent les entreprises étrangères qui fournissent des produits intermédiaires à d'autres entreprises étrangères, ce qui reflète la difficulté des PME locales à répondre aux normes internationales. Cependant, le Maroc et la Tunisie se distinguent par leur intégration avancée dans les chaînes d'approvisionnement des secteurs de l'électronique, du textile et de l'automobile, notamment pour le marché européen. Dans le secteur automobile marocain, Renault et PSA dominent avec des chaînes d'approvisionnement bien établies et un réseau de fournisseurs locaux qui dépasse les 62 entreprises. Ces succès montrent que, malgré les contraintes, il est possible pour les PME locales de s'intégrer dans des écosystèmes industriels globaux, à condition de surmonter les obstacles techniques et financiers. Pour maximiser les bénéfices de ces relations, il est nécessaire de renforcer les capacités des PME, d'améliorer leur accès au financement, et d'encourager l'adoption de normes internationales.

4.4. Mesures à prendre :

Les collaborations entre PME et FMN présentent des avantages importants, mais elles sont également confrontées à plusieurs défis structurels et organisationnels. Une analyse

approfondie de la littérature révèle que ces partenariats peuvent être optimisés par des recommandations basées sur des mécanismes académiques éprouvés :

- **Améliorer la transparence et la communication pour réduire les asymétries d'information :**

Selon la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), les asymétries d'information entre agents et principaux peuvent entraîner des comportements opportunistes et des inefficacités dans les collaborations. En renforçant les mécanismes de transparence, tels que des audits réguliers et des échanges d'informations systématiques, les partenaires peuvent mieux aligner leurs intérêts et limiter les risques liés aux conflits d'information.

- **Mettre en place des mécanismes de gouvernance équilibrés :**

D'après (Williamson O. E., 1985) dans la théorie des coûts de transaction, une gouvernance mal adaptée peut aggraver les conflits et augmenter les coûts de coordination. Il est recommandé d'instaurer des structures de gouvernance qui assurent un équilibre de pouvoir, notamment à travers des contrats détaillés mais flexibles, ainsi que des dispositifs de résolution de conflits. Cette approche permet de prévenir les comportements opportunistes et de stabiliser les relations à long terme.

- **Promouvoir une compréhension mutuelle des cultures organisationnelles :**

Les travaux de Hofstede (1980) sur les différences culturelles montrent que les malentendus culturels sont une source majeure de tensions dans les relations internationales. En intégrant des formations interculturelles et en favorisant des échanges réguliers entre les équipes, les partenaires peuvent surmonter ces barrières. Les PME, notamment dans les pays en développement, doivent aussi adapter leurs pratiques pour répondre aux exigences culturelles et managériales des FMN.

- **Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des PME :**

La ressource-based view (Barney, 1991) suggère que l'accumulation de compétences spécifiques constitue un avantage compétitif. Pour que les PME puissent mieux répondre aux exigences des FMN, il est crucial de renforcer leurs capacités techniques à travers la formation continue, l'adoption de technologies modernes et des investissements en R&D. Cela leur permettra de s'intégrer de manière plus efficace dans les chaînes de valeur internationales.

En conclusion, les collaborations entre PME et FMN dans les économies émergentes sont prometteuses, mais pour en tirer pleinement profit, il est essentiel d'adopter une gestion proactive des contraintes identifiées. L'intégration de ces recommandations, ancrées dans la littérature académique, offre un cadre pertinent pour maximiser les bénéfices mutuels et encourager des partenariats durables. Le modèle théorique proposé donc donne une vision intégrée des dynamiques du partenariat entre FMN et PME dans les pays en développement. En prenant en compte les motivations, les asymétries, et les mécanismes de coopération, ainsi que les obstacles rencontrés, le modèle offre un cadre pour comprendre comment ces alliances peuvent être optimisées pour bénéficier aux deux parties tout en contribuant au développement économique local.

5. Conclusion

Dans un contexte où la concurrence mondiale ne cesse de s'intensifier, les entreprises recherchent constamment de nouvelles voies pour renforcer leur avantage concurrentiel. Les partenariats entre multinationales (FMN) et petites et moyennes entreprises (PME) apparaissent comme des opportunités stratégiques qui offrent des avantages réciproques. D'une part, les FMN bénéficient de la flexibilité et de l'agilité des PME locales pour renforcer leur position sur des marchés spécifiques. D'autre part, ces collaborations offrent aux PME locales une chance de se développer et d'accélérer leur internationalisation en accédant à des réseaux mondiaux et à des ressources précieuses.

Les motivations et objectifs varient selon les partenaires et les contextes, mais il est évident que les alliances entre FMN et PME peuvent générer des bénéfices significatifs pour les deux parties. Toutefois, ces collaborations ne sont pas exemptes d'obstacles, notamment des barrières liées à l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales. Face à ces défis, les PME doivent ajuster leur offre pour répondre aux exigences et normes internationales. La capacité à aligner leurs produits, leur stratégie commerciale et leurs pratiques éthiques avec les attentes des FMN devient cruciale pour établir des relations de partenariat fructueuses.

Dans les économies africaines et les pays en développement, la compétitivité des PME locales demeure limitée, ce qui les rend moins attractives pour les FMN. Toutefois, leur petite taille et leur flexibilité leur permettent d'adapter plus facilement leur offre pour saisir des opportunités de partenariat. L'innovation, couplée à des investissements en recherche et développement (R&D), constitue une solution clé pour leur survie et leur croissance dans un marché de plus en plus concurrentiel. Les PME, en s'appuyant sur leur capacité à répondre à des besoins spécifiques et à innover, peuvent offrir des services et produits adaptés à des niches de marché précises, ce qui les rend particulièrement attractives pour certaines FMN.

La coopération entre PME et FMN peuvent ainsi favoriser une gestion de haute qualité et encourager des activités innovantes. En retour, les multinationales voient dans ces collaborations un moyen d'entrer sur des marchés étrangers tout en tirant parti de l'agilité et de la connaissance locale des PME performantes.

Enfin, pour renforcer ces liens d'affaires, des actions gouvernementales s'imposent. Des politiques visant à améliorer la compétitivité des PME, à travers des programmes de soutien financier, de formation et de mise en conformité avec les normes internationales sont essentielles pour maximiser les bénéfices des partenariats entre FMN et PME et soutenir un développement économique durable.

Références

- (1). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- (2). Assens, C., & Cherbib, J. (2010). L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 111.
- (3). Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

- (4). Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 229-247.
- (5). Bureau International du Travail (BIT). (2015). *Le renforcement des liens entre les PME locales et les entreprises multinationales dans le cadre de leurs chaînes d'approvisionnement dans les pays de l'Union du Fleuve Mano*. Genève: Bureau International du Travail (BIT).
- (6). Burgers, W. P., Hill, C. W., & Kim, W. C. (1993). A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 419.
- (7). Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. *Cooperative Strategies in International Business*, 3.
- (8). Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Critical appraisal of the theories of cooperation and competition: A case study approach. *Strategic Management Journal*, 701-721.
- (9). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- (10). Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Paris: Economica.
- (11). Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- (12). Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 136-150.
- (13). Fernandez, E., Montes, J. M., & Vazquez, C. J. (2009). Typology and strategic analysis of alliances between multinational corporations and SMEs. *Journal of Business Research*, 479-487.
- (14). Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 78-104.
- (15). Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- (16). Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 20.
- (17). Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 371-385.
- (18). Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington: Lexington Books.
- (19). Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1984). The Management of Interfirm Relations. *Journal of Management Studies*, 161-182.
- (20). Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- (21). Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Choice of International Entry Mod. *International Business Review*, 199-218.
- (22). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- (23). Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 319-332.
- (24). Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 383-397.

- (25). La Commission Européenne. (2005). The new SME definition. *The new SME definition: User guide and model declaration*.
- (26). Lakir, R., & Louzar, E. M. (2020). L'innovation et la compétitivité du secteur automobile marocain dans les chaînes de valeur mondiales. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 381-395.
- (27). Luhmann, N. (1979). *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*. Londres: John Wiley & Sons.
- (28). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- (29). Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Washington: Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- (30). Mothe, C., & Tinlot, M. (2004). Les alliances entre PME et grandes entreprises: Analyse des dimensions asymétriques. *Revue Internationale de Gestion*, 95-115.
- (31). Mouline, A. (. (2005). *Les relations d'alliance asymétriques entre multinationales et PME*. Paris: L'Harmattan.
- (32). Oliver, C. (1997). sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 697-713.
- (33). Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). *Perspectives des politiques d'investissement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*. Paris: OCDE.
- (34). Said, K. (2006). Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euroméditerranéennes en question. *La Revue des Sciences de Gestion*, 183-188.
- (35). Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- (36). Stiglitz, J. E. (2000). Formal and Informal Institutions. Dans A. B. Atkinson, & J. E. Stiglitz, *Development and the Environment*, (pp. 109-130). Oxford: Oxford University Press.
- (37). Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 282-296.
- (38). Westney, D. (1993). Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. Dans S. G. Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation* (p. 330). New York: St. Martin's Press.
- (39). White, H. C. (1976). *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press.
- (40). Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The economics of organization: The transaction cost approach*, 548-577.
- (41). Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- (42). Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States–China Joint Ventures. *Academy of Management Journal*, 1478-1517.
- (43). Zanfei, A. (1995). International Technology Transfer, Joint Ventures and the Theory of the Multinational Firm. *Cambridge Journal of Economics*, 547-562.