

## **Les alliances stratégiques : proposition d'une typologie en s'appuyant sur une approche intégrative « SMOCS »**

**Boutheina ZOUABI**

**Doctorante - CEPEN - CNRS,  
Université de Paris XIII-Sorbonne Paris Cité  
A2ID, CR2S-Management**

[zouabibouthyna@gmail.com](mailto:zouabibouthyna@gmail.com)

**Ali SMIDA**

**Professeur - CEPN - CNRS,  
Université de Paris XIII- Sorbonne Paris Cité  
A2ID, CR2S-Management**

[Alismida@aol.com](mailto:Alismida@aol.com)

### **Résumé:**

---

Si les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses recherches en management stratégique, ce phénomène reste complexe. Bien que les chercheurs aient proposé des typologies d'alliance stratégique, une connaissance globale de l'ensemble de ses typologies reste peu explorée.

Ainsi, cet article sera dédié à l'étude des différentes configurations d'alliance. Une revue de la littérature des typologies d'alliances sera, alors, établie. En effet, nous proposons une typologie d'alliance, basée sur une articulation à trois dimensions: Objectifs, Ressources et Contexte. Nous dégagerons en combinant ces dimensions 49 types d'alliances allant de l'unidimensionnelle à multidimensionnelle.

Ce travail, à visée théorique, présente un double intérêt, un apport conceptuel, à savoir l'étude des différentes configurations d'alliance et la proposition d'une typologie exhaustive d'alliance stratégique, générant un intérêt managérial quant au choix porté par les managers sur le type d'alliance en adéquation.

**Mots-clés :** Alliance stratégique, Typologie, Configuration, SMOCS

---

## **Les alliances stratégiques : proposition d'une typologie en s'appuyant sur une approche intégrative « SMOCS »**

### **Introduction**

Depuis une trentaine d'années, les alliances stratégiques connaissent un essor à la fois en termes de pratiques des firmes et matière de recherche académique en management. Ainsi, les alliances stratégiques apparaissent comme modèle de collaboration interentreprises (Todeva et Konoe, 2005 ; Ferreira et al, 2014) permettant aux entreprises de créer de la valeur grâce à un partage d'un éventail de ressources possibles (Anand et Khanna, 2000) à visée d'un contrôle du marché (Koza et Lewin, 1998), informatives (Barkema et Vermeulen, 1998; Vermeulen et Barkema, 2001) ou encore accession aux nouveaux marchés (Harzing, 2002). Les alliances stratégiques constituent un moyen autorisant les différents partenaires à améliorer et contrôler leurs relations d'affaires de diverses façons (Todeva et Konoe, 2005).

Les recherches antérieures reconnaissent les effets positifs potentiels des alliances, y compris ceux de performance (Anand et Khanna, 2000). Raison pour laquelle, les entreprises négocient, avec une certaine velléité, leurs entrées dans les accords d'alliance (Day, 1995). Toutefois, malgré l'abondance relative des recherches antérieures, nous notons des oppositions d'opinions, des résultats largement dispersés et fragmentés (Moran et al; 2010), une multiplicité d'analyses théoriques et des modèles d'analyse partielle.

D'un point de vue opérationnel, en dépit de l'abondance des histoires d'alliances fructueuses, on note un achèvement précoce quant à une moyenne de l'une sur deux desdites alliances (Lunnan et Haugland, 2008), Soit, environ, sept alliances sur dix ne dépassent pas une durée de vie de dix ans (Cheriet, 2007). De ce fait, les preuves d'échecs et de baisses des performances sont nombreuses (Varadarajan et Cunningham, 1995). D'ailleurs, les chercheurs sont quasi unanimes à reconnaître l'essor spectaculaire des alliances tout en nuancant qu'elles s'accompagnent d'un taux d'échec important (Cheriet, 2007 ; Zamir et al, 2014). En effet, le choix effectué par les

alliés de la typologie peut provoquer des situations d'échecs fonction de son niveau de viabilité, alors qu'il peut être source de rapprochements performants et satisfaisants admettant une alliance en réponse aux objectifs fixés. De ce fait, la question des typologies des alliances reste significative dans l'analyse de leurs issues. En effet, plusieurs chercheurs indiquent que selon le type d'alliance envisagé, un aboutissement à caractères différentiels n'est pas exclu dans les conditions de retrait de cette relation, entraînant des conséquences stratégiques pour les partenaires et impacts sur la concurrence (Dussauge, Garrette, 1997).

Une étude bibliométrique menée par Ferreira et al (2014) montre l'évolution, entre 1992 et 2012, de travaux portant sur les alliances stratégiques. Ainsi, les auteurs répartissent ces derniers selon quatre périodes. Dans un premier temps, entre 1993 et 1997, les chercheurs ont principalement étudiés la performance et stratégie concurrentielle, la gouvernance et coûts de transaction. Dans un deuxième temps, entre 1998 et 2002, les recherches portent essentiellement sur l'apprentissage et l'accès aux ressources, coordination interentreprises, joint-venture. Puis, en, troisième lieu, entre 2003 et 2007, ces travaux se concentreront sur l'apprentissage et collaboration, gouvernance et coûts de transaction, formation de l'alliance et coordination, et réseaux sociaux. Enfin, entre 2007 et 2012, les travaux de recherches sont majoritairement dédiés au transfert des connaissances et apprentissage, gouvernance et coûts de transaction, réseaux sociaux, formation de l'alliance et coordination.

Nous en déduisons de ce fait qu'en dépit de l'évolution des travaux cherchant à étudier les alliances stratégiques, les recherches antérieures sur la typologie d'alliances reste un thème peu étudié. L'alliance stratégique a été utilisée pour décrire une variété de différents accords de coopération interentreprises. Ces accords allant de la relation entre deux voire diverses entreprises indépendantes conjointement à la recherche de coentreprises formelles et prises de participation (Hamel, 1991). Un rapprochement qui vise d'une part l'intérêt collectif (Kogut, 1988, Parkhe, 1993) inscrite dans une tendance compétitive afin d'accroître, protéger ou maintenir un avantage individuel, et d'autre part, une relation commune (Hamel, 1991) à la recherche de coentreprises formelles et prises de participation. Dès lors, se pose les difficultés liées à l'établissement d'une typologie d'alliance. Ainsi, les typologies proposées et les

interprétations théoriques suggérées en termes d'approches des alliances stratégiques et leurs issues ne valide pas la définition d'un cadre analytiquement clair des relations coopératives (Jaouen, 2006).

L'objectif de cet article, à visée théorique est la proposition une typologie exhaustive des alliances fondée sur une synthèse générale des facteurs initiaux conditionnant leur dynamique. A cet égard, le modèle d'analyse « SMOCS » basé sur trois dimensions distinctes : objectifs, ressources et contexte regroupant les variables environnementales. Ces dimensions influencent la configuration et la dynamique de l'alliance stratégique et permettent la mise en exergue d'une typologie exhaustive des alliances stratégiques.

Après une première partie consacrée à l'exposition des principales problématiques dans la littérature portant sur les alliances stratégiques significative d'une pénurie de travaux portant sur les typologies d'alliance, nous aborderons, dans une deuxième partie, une étude sur les typologies d'alliances stratégiques. Enfin en troisième partie, nous justifierons la mobilisation de modèle SMOCS (Smida, 1995), comme approche intégrative et proposerons une typologie exhaustive des alliances stratégiques.

## **1. VERS UNE RECHERCHE D'UNE TYPOLOGIE GLOBALE DES ALLIANCES STRATEGIQUES**

Dans cette partie, les principales problématiques abordées sur les alliances stratégiques, en se basant sur les analyses bibliométriques.

### **1.1. LA TYPOLOGIE DES ALLIANCES : UN THEME PEUT ABORDE**

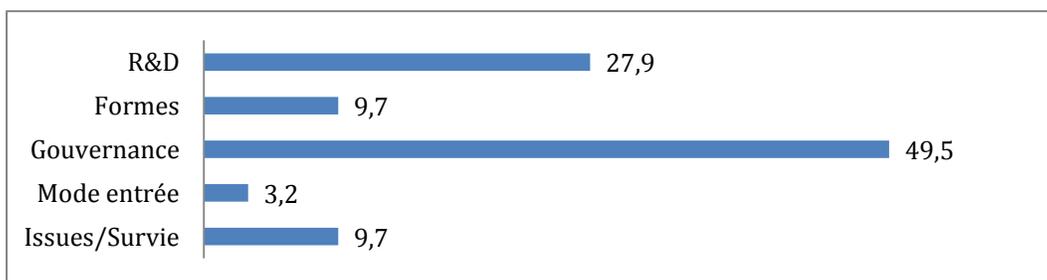
La recherche sur les alliances stratégiques a sensiblement augmenté, surtout au cours des deux dernières décades, mais s'est largement dispersée et fragmentée (Moran, et al 2010). Au reste, un problème de conceptualisation des alliances apparaît. A cet égard, nous observons des difficultés liées à une définition stricte des alliances stratégiques et par conséquent une difficulté à l'établissement de leurs typologies. Une analyse de la littérature traitant les alliances stratégiques souligne une absence de discernement dans leurs typologies. Notre choix porte, donc,

sur les différentes configurations des alliances stratégiques au regard des travaux de recherche portant sur les relations interentreprises. Cela nous permettra d'identifier les courants de recherche les encadrant et leurs différentes catégories.

Tout d'abord, force est de mentionner qu'il existe dans le cadre des relations interentreprises, une profusion de termes et appellations qui désignent autant de modalités d'accords (Baudry, 1997). L'apparition des nouvelles formes de coopération interentreprises se référant, ainsi à une très grande diversité d'appellations (Cheriet et al; 2006). D'ailleurs, ces relations regroupent un large spectre de «pratiques» organisationnelles: alliances stratégiques, joint-ventures, partenariats, consortiums de recherche, entreprises réseaux, réseaux d'entreprises, sous-traitance, partenariat public- privé (PPP), fusions, acquisitions, licences, franchises,..Cheriet (2007). Deux explications possibles à l'apparition de ces nouvelles formes organisationnelles : l'imbrication des stratégies globalisées des entreprises et les modifications de leur environnement concurrentiel. Par conséquent, les entreprises ne sont pas en capacité à l'isolement ; elles doivent collaborer avec les acteurs de l'environnement, parfois même s'allier avec les concurrents les plus acharnés.

Dans une étude bibliométrique sur les publications portant sur les alliances stratégiques, Cheriet (2007) s'est fondé sur les publications francophones des conférences de l'association internationale de management stratégique (AIMS) entre 1996 et 2006. L'auteur a identifié cinq thèmes: dominance des travaux portant sur la gouvernance des relations interentreprises qui représente 49% publications de l'AIMS, suivie par des aspects de transferts de savoir, savoir-faire et apprentissage organisationnel avec 27%. Les recherches sur les typologies et formes des relations interentreprises restent des sujets peu abordés avec 9% à l'instar des travaux descriptifs des issues / sorties de ces relations, ou modes d'entrée indices de 3% des publications de l'AIMS

**Figure 1 – Principales problématiques abordées autour des RIE dans les publications AIMS**



Source : Cheriet, (2007)

Au niveau des recherches anglo-saxonnes, une étude bibliométrique basée sur 521 articles proposée par Lin et Cheng (2010) se base essentiellement sur les articles de renom afin d'identifier principalement, les plus cités et les thèmes clés de la recherche sur les alliances stratégiques entre 1999 et 2008. Cette étude met trois thèmes de recherche en exergue, lesquels traitant d'alliances stratégiques : une dominance des recherches sur la formation d'une alliance stratégique avec 54.3%, l'apprentissage et la capacité d'absorption avec 18.8% et enfin la recherche portant sur la relation et caractéristiques de réussite de l'alliance avec un indice de 4.5%.

Le tableau ci-dessous résume les principaux auteurs et thèmes abordés dans la recherche anglo-saxonne figurant dans les revues parmi les plus prestigieuses.

**Tableau 1: Principales problématiques abordées dans la littérature portant sur les alliances stratégiques dans les publications anglo-saxonne entre 1999 et 2008.**

THEME	AUTEURS	OBJET DE RECHERCHE
<b>Apprentissage et la capacité d'absorption</b>	Lane et al (1998)	la capacité d'absorption d'une entreprise passe par celle d'assimiler et appliquer de nouvelles connaissances à partir d'un partenaire de l'alliance d'apprentissage
	Cohen et Levinthal (1990)	L'étude du concept de capacité d'absorption à travers un examen des structures cognitives qui sous-tendent l'apprentissage. Ils expliquent les facteurs qui influencent la capacité d'absorption au niveau organisationnel et le rôle de la diversité des compétences au sein d'une organisation
	Dayer (1998)	Cherche à comprendre l'avantage concurrentiel à travers la relation entre les entreprises. Il dégage quatre sources potentielles d'avantages concurrentiels inter-organisations : les actifs spécifiques relations, le partage des connaissances, ressources complémentaires / capacités, et une gouvernance efficace.
	Anand et khanna (2000)	Examine la capacité des entreprises à gérer leurs expériences accumulées dans les alliances inter-firmes
	Hamel (1991)	S'interroge sur l'égalité à l'apprentissage face aux asymétries présentées dans cette dernière, à la stabilité et la longévité, aux partenaires concurrents, ainsi que les objectifs de collaboration
	Mowery et al (1996)	Examine le transfert des connaissances interentreprises au sein d'alliances stratégiques, et propose une nouvelle mesure de l'évolution du transfert de connaissances des partenaires de l'alliance

	Khanna et al (1998)	Soulignent la tension entre coopération et concurrence qui affecte la dynamique des alliances d'apprentissage entre objectifs privée et objectifs commun
	Powell et al (1996)	Le développement d'une approche de réseau pour l'apprentissage organisationnel
<b>La relation et caractéristiques de réussite de partenariat</b>	Ring et Van De Ven (1994)	Examine le processus de développement des relations inter-coopératifs
	Parkhe (1993)	La théorie des jeux et l'économie des coûts de transaction dans un modèle général d'alliance qui suggère que certaines structures de l'alliance sont intrinsèquement plus susceptibles que d'autres d'être associés à une forte probabilité de tricherie, une grande incertitude comportementale, et une mauvaise stabilité, la longévité et la performance
	Das et Teng (1998)	Examinent la notion de confiance dans les alliances et en distinguant deux sources distinctes : confiance et contrôle
	Walliamson (1985)	Mobilise l'économie des coûts de transaction comme une approche contractuelle à l'étude de l'organisation économique
	Inkepn et Beamish (1997)	Développent un cadre théorique pour l'instabilité des joints ventures internationales dans une perspective à pouvoir de négociation et dépendance.
	Mohr et Spekman (1994)	Soulignent les indicateurs de réussites de partenariat leurs attributs notamment le comportement de communication, et les techniques de résolution des conflits
	Hennart (1988)	Présente la théorie des coûts de transaction des titres de coentreprises et fait la distinction entre «échelle» et joint-ventures 'lien'.
	Gulati (1995)	Explique le rôle de la confiance dans la réussite des alliances stratégiques
	Koza et lewis (1998)	Proposent une théorie des alliances stratégiques co-évolutionnaires. Le document cadre les alliances stratégiques en fonction des choix d'adaptation d'une entreprise.
	Doz (1996)	Examine l'apprentissage, de plusieurs dimensions (environnement, travail, processus, compétences, buts), dans des alliances stratégiques : entre les entreprises de médiateurs, les conditions initiales et les résultats de ces alliances.
	Gulati (1998)	Restitue une perspective de réseau social en identifiant cinq questions clés à l'étude des alliances: leur formation, le choix de la structure de gouvernance, l'évolution dynamique, performance, et les conséquences de performance répercutées sur les entreprises entrant dans des alliances
	Hamel (1991)	Démontre comment les entreprises qui poursuivent l'internationalisation, la mesure du succès des alliances ne peuvent être fondée que sur la longévité et la stabilité partenariales.

	Kogut (1988)	la motivation de joint-venture
<b>La formation des alliances stratégiques</b>	Gulati (1995)	L'application de la théorie des coûts de transactions et le rôle de la confiance dans la formation des alliances stratégiques
	Eisenhardt et Schoonhoven (1996)	Exposent la formation des alliances stratégique par la combinaison des explications sociales et stratégiques.
	Powell et al (1996)	Expliquent la formation des alliances stratégique par la combinaison de facteurs stratégiques et sociaux
	Kogut (1988)	Compare les points de vue des coûts de transaction et comportements stratégiques afin d'illustrer la motivation de joint-venture

Source : *Inspiré* de Lin et Cheng (2010)

L'analyse bibliométrique de Ferreira et al (2014) complète et rejoint celle de Lin et Cheng (2010).  
Ferreira et al (2014) ajoutent un quatrième axe de recherche « les réseaux sociaux ».

**Tableau 2 : Principales problématiques abordées sur les réseaux sociaux**

THEME	AUTEURS	OBJET DE RECHERCHE
<b>les réseaux sociaux dans l'alliance</b>	Burt (1992)	Décrit la théorie structurale sociale de la concurrence
	Baum et al. (2000)	Etudient l'impact de la variation dans la composition de réseau de l'alliance de startups sur leur performance au début.
	Uzzi (1997)	Développe une compréhension systématique de l'encastrement et des réseaux organisationnels
	Granovetter (1985)	Explique la mesure dans laquelle l'action économique est intégrée dans la structure de la relation sociale
	Eisenhardt et Schoonhoven(1996)	Combinent les explications sociales et stratégiques alternatives pour la formation d'alliances.

Source : *Inspiré* de Ferreira et al (2014)

A partir des analyses bibliométriques issues des interprétations de Lin et Chen, (2010) ; de Ferreira, et al, (2014), nous remarquons que la typologie des alliances stratégiques est un axe peu développé dans la recherche anglo-saxonne ; aussi, aucun des auteurs le plus cités n'a proposé une typologie des alliances stratégiques.

## **1.2. LES TYPOLOGIES D'ALLIANCES STRATEGIQUES**

Notre étude sur la recherche antérieure tend à montrer que certains chercheurs classifient les alliances stratégiques selon leurs objectifs (Golden et Dollinger (1993)), d'autres chercheurs se basent sur l'engagement diverses ressources au sein de l'alliance afin de différencier les types d'alliance (Rhoades et Lush, (1997) ; Tsang (1999), Gudmundsson et Rhoades (2001), Mudambi et al ; 2009), ou, encore, sur la combinaison des objectifs et ressources (Garette et Dussauge, 1991). En élargissant davantage la classification, certains chercheurs se basent sur les formes contractuelles et alliances de participation (Puthod, 1995 ; Yoshino et Rangan ,1995 ; Zamir et al; 2014) ou selon leurs orientations stratégiques (Das et Teng, 2001) caractérisant, de la sorte, les catégories d'alliances stratégiques. Enfin, faire mention dans cette classification des alliances en distinguant les entreprises concurrentes (Rusko, 2011) et les entreprises non concurrentes.

Dans la recherche francophone, la typologie des alliances stratégiques la plus citée est celle proposée par Garette et Dussauge (1995). Dans une étude menée sur des alliances entre concurrents, ces auteurs distinguent trois types d'alliances stratégiques, à savoir les alliances de co-intégration (l'objectif est l'effet de taille sur un stade isolé du processus de production), celle de pseudo-concentration (l'objectif est l'effet de taille sur le produit complet, commun aux alliés) et enfin les alliances complémentaires (l'objectif est la valorisation de la complémentarité des contributions). La typologie proposée s'appuie sur la nature des actifs apportés par les alliées et le produit lancé sur le marché afin d'atteindre des objectifs. Cette typologie proposée a été validée empiriquement notamment dans les secteurs aéronautiques et automobiles (Dussauge et al, 2000).

Golden et Dollinger (1993) proposent une typologie axée sur la nature de l'arrangement contractuel et l'impact concurrentiel ou non des firmes, en s'inspirant de la typologie de Fombrun et Astley (1983). Ainsi, les auteurs distinguent quatre types d'alliances: la Confédération : ou firmes concurrentes mais qui maintiennent certaines fonctions en commun, coordonnées par un management centralisé. Le deuxième type, Collectifs agglomérés : il s'agit de firmes concurrentes mais sans contrat formel alliées afin de faire face aux variables environnementales. Le troisième type d'alliance se nomme les Collectifs conjugués : il s'agit de firmes instaurant des arrangements contractuels à objectifs symbiotiques, et enfin les Collectifs organiques : firmes qui s'engagent dans des réseaux traditionnels ou informels.

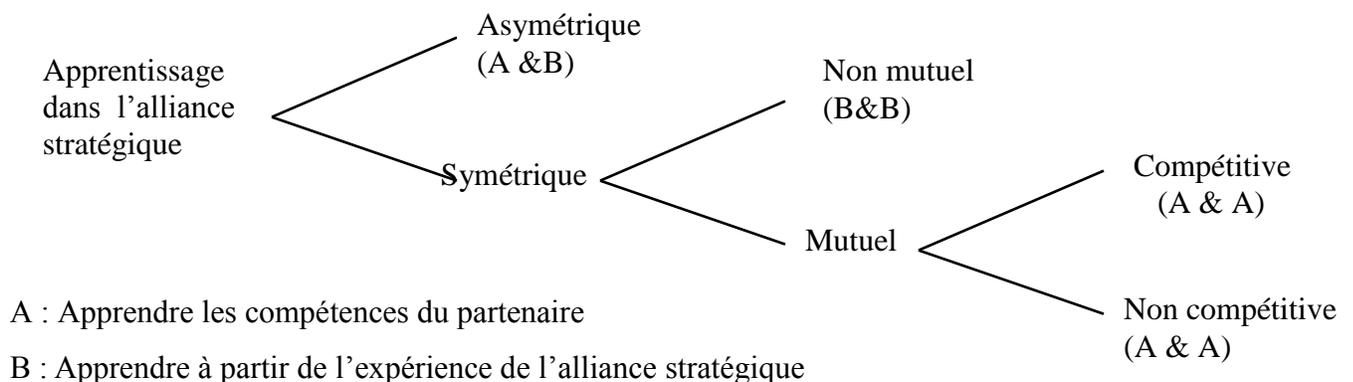
**Tableau 3. La typologie de Golden et Dollinger (1993)**

Type d'alliance	Objectif recherché
<b>Confédérations</b>	Economies d'échelle, réduction des dépenses de la firme en logistique, augmentation de la performance et de la profitabilité, accès aux matières premières, efficience
<b>Collectifs agglomérés</b>	Réduction de l'incertitude, amélioration des flux d'informations, contacts sociaux, accès aux informations sur l'environnement
<b>Collectifs conjugués</b>	Réduction du pouvoir des clients en augmentant les coûts de changements de fournisseurs, améliorant les délais de livraison, réduisant les coûts pour le fournisseur..., augmentation de la performance et de la profitabilité
<b>Collectifs organiques</b>	idem

Source : *Adapté* à Golden et Dollinger (1993)

Tsang (1999) se base sur l'engagement des ressources dans l'alliance, et plus particulièrement l'apprentissage dans les alliances stratégiques. L'auteur distingue entre deux axes d'alliance reposant sur «l'apprentissage des compétences de l'autre partenaire" et «l'apprentissage par l'expérience d'alliance stratégique.". Quatre modes d'apprentissage sont identifiés, à savoir : asymétrique, non mutualiste, compétitif et non compétitif.

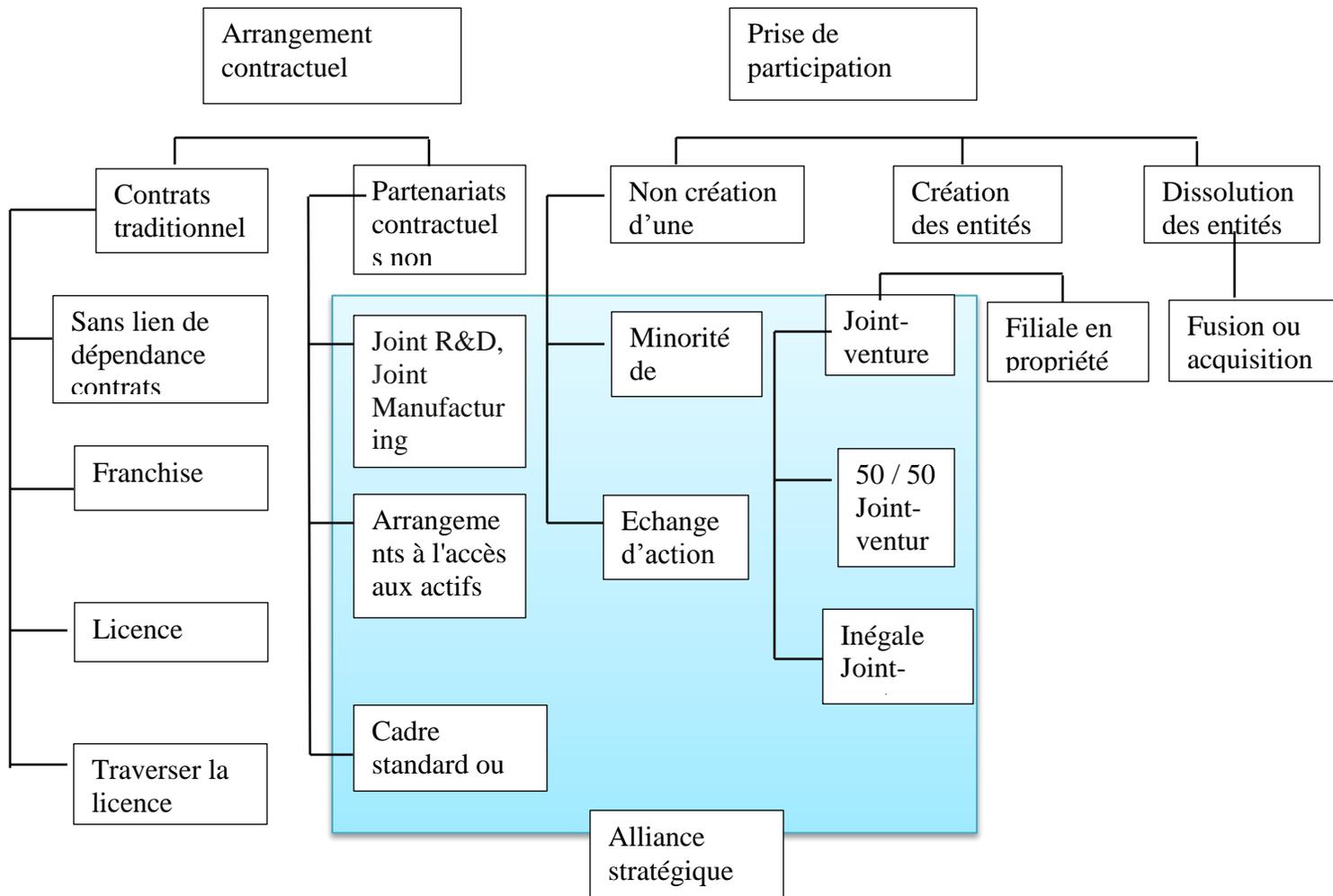
**Figure 2 : Typologie d'apprentissage dans l'alliance stratégique**



**Source** : Tsang (1999)

Yoshino et Rangan (1995) distinguent les arrangements contractuels de la prise de participation. Ces diverses distinctions autorisent, alors, l'auteur à signifier 8 formes d'alliance stratégique.

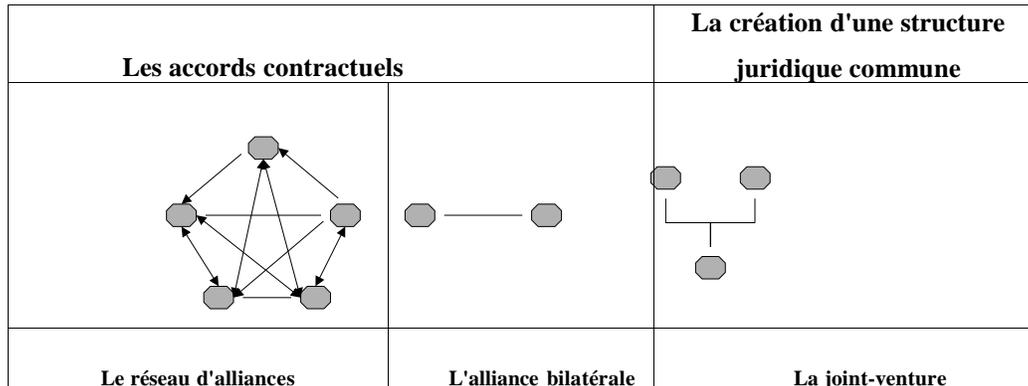
**Figure 3 : Typologie d'apprentissage dans l'alliance stratégique**



Source : *Adapté à Yoshino et Rangan (1995)*

Selon un postulat en adéquation, Puthod (1995) envisage trois formes d'alliances : « l'alliance bilatérale » c'est-à-dire, entreprises souhaitant bénéficier de ressources complémentaires ; « le réseau d'alliances » avec effet principal, la diminution des coûts de transaction entre partenaires et enfin « la joint venture » ou création d'une structure juridique commune. La différence essentielle par rapport aux autres formes tient à la structure de son capital. Puthod complète sa typologie en y intégrant une dimension temporelle ainsi qu'une valeur stratégique des ressources et degré de dépendance au regard du partenaire.

**Figure 4 : La typologie de Puthod (1995).**



Source : Puthod, 1995

Les nombreuses typologies proposées et les interprétations théoriques qu'elles suggèrent en termes d'approches des alliances stratégiques et de leurs issues ne permettent pas la définition d'un cadre analytiquement clair des relations coopératives. Aussi, proposons-nous, le modèle SMOCS<sup>1</sup> favorisant le dégagement d'une approche typologique. Ce modèle sera, à cet effet, proposer lors d'une typologie des différents états de stress de l'entreprise Smida et Gomez (2010), ou celle des scénarios d'échec entrepreneurial Smida et Khalil, (2010), et dans le cadre d'une typologie des stratégies des firmes capital-risque, Smida et Mezraoui (2015). En s'inscrivant dans cette logique que nous soumettons le modèle SMOCS (Smida, 1995) afin de compléter les contributions sur les alliances stratégiques en proposant une typologie exhaustive de l'alliance.

## 2. UNE APPROCHE INTEGRATIVE POUR LA RECHERCHE D'UNE TYPOLOGIE GLOBALE

Noel et Zhang (1993) ont spécifié la difficulté à trouver un modèle intégrateur en mesure d'expliquer le phénomène d'alliance dans son ensemble. La littérature qui traite de la prospective, du management stratégique et de l'alliance stratégique offre des modèles possibles au service

<sup>1</sup> SMOCS : Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisées

d'une base à une meilleure appréhension de l'alliance stratégique (Noel et Zhang 1993 ; Vyas, Shelbaum et Rogers, 1995, Lado et *al*, 1997, Whipple et Fränkel, 1998 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Evan, 2001; Dyer et al, 2001; Panser, 2005 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Viana et Souk, 2015).

Il existe des modèles d'analyse partielle basés sur une ou plusieurs dimensions dégagées de notre étude (les objectifs, moyens et contexte : variables environnementaux). On peut faire référence au modèle de Wigley et Provelengiou (2010) illustratif de l'alliance en se reposant sur deux dimensions : objectifs et moyens. Ajoutons, à cela le modèle de Viana et Souk (2015) qui complète celui de Wigley et Provelengiou en introduisant les variables environnementales ou aussi le modèle SMOCS (Smida, 1995).

Ce document propose de mobiliser un modèle intégrateur composé d'un univers de variables favorables ou défavorables agissant sur l'entreprise et influençant sa stratégie. Il s'appuie sur trois ensembles : le premier regroupe les objectifs (O); le deuxième est représentatif du contexte qui regroupe les grandeurs environnementales (C). Et le dernier rassemble les ressources (R) (Smida, 1995). Grâce à ces différents schémas, nous apposons SMOCS (Smida, 1995) afin de dégager une approche typologique des alliances stratégiques. Ce choix est justifié puisqu'il s'agit là d'un modèle intégrateur sur le plan de la vision de la stratégie, prenant en compte les différentes théories explicitent des trois dimensions, à savoir : contexte, objectifs et moyens. Il répond aux approches stratégiques et le dégagement d'une vision typologique.

## **2.1 PRESENTATION DU MODELE SMOCS**

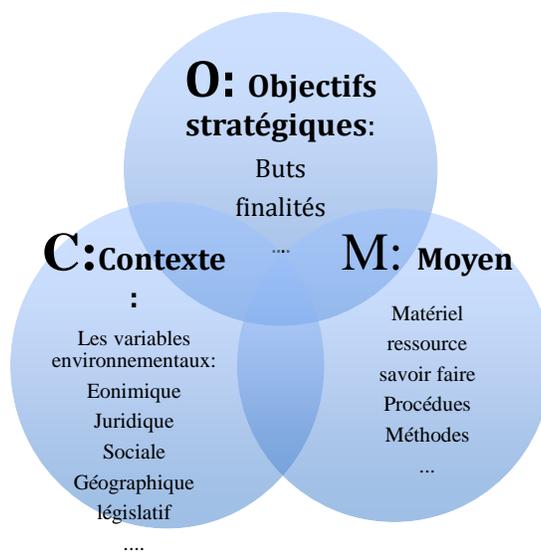
Le modèle SMOCS s'appuie, donc, sur la définition de la stratégie et tenant pur acquis les trois dimensions mobilisées par la littérature. Ainsi, La stratégie se définit comme l'activité qui consiste à combiner, de façon irréversible, les objectifs, moyens et variables du contexte et favorise l'entreprise à garantir sa survie et éventuellement se développer » (Smida et Mezrioui, 2015). En se référant à cette définition, les décideurs associer les trois dimensions selon leurs visions et en désigner une comme entrée dans la conception de sa stratégie. En effet, projets, stratégies et comportements d'un décideur dépendent, en partie, de l'estimation effectuée des moyens d'actions des différents intervenants du système (Smida, 2004). Ce modèle reste très utile

à l'appréhension des stratégies, de sorte à déterminer le choix le plus judicieux aux futures actions destinées à satisfaire les objectifs de l'entreprise, une meilleure utilisation de ses moyens et à faire face aux contraintes de son environnement (Smida, 2007).

Le modèle SMOCS (Fig. 5) présente un univers de variable qui influence les entreprises dans leurs stratégies. Il propose trois dimensions:

- Les objectifs (O), fins, attentes, buts que l'organisation poursuit ;
- Le contexte (C), regroupe les variables imposées par l'environnement c'est à dire les attentes du contexte et autres contraintes imposées cependant, hors du contrôle de l'entrepris. ;
- Les moyens (M) : regroupe les ressources tangibles et intangibles, c'est-à-dire toutes les ressources humaines (compétences, expériences,..), organisationnelles (méthodes, processus et plans) et techniques dont disposent la firme à un moment donné ;

**Figure 5 - Le modèle SMOCS**



Source : Inspirée de Smida et Gomez (2010)

## 2.2 DE SMOCS A LA TYPOLOGIE PROPOSEE

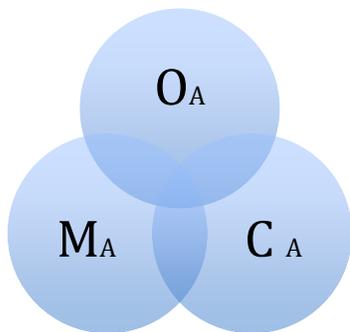
Le recours au modèle SMOCS (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007) propose une analyse typologique de l'alliance stratégique s'appuyant sur les dimensions dégagées auparavant. Nous présentons les éléments constitutifs de l'approche intégrative pré suggérée. Ainsi, la première

dimension recouvre les approches qui accordent une place d'importante aux objectifs.

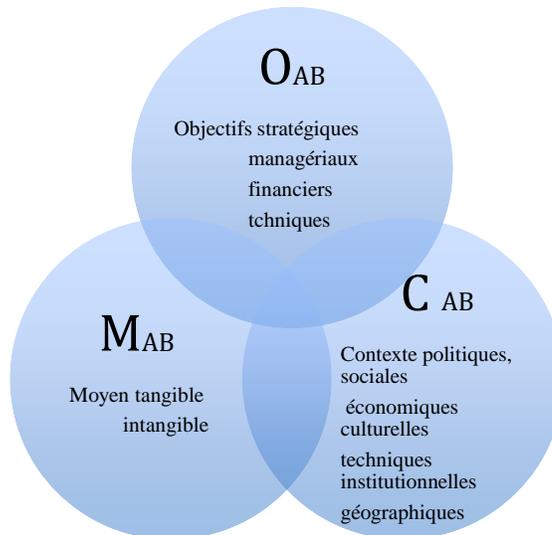
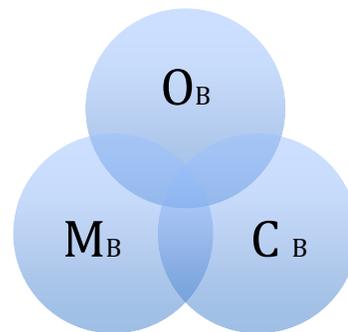
La deuxième, les approches centrées sur les ressources. Enfin, la troisième, le contexte recouvrant les approches dénonçant le rôle prépondérant et vital aux variables environnementaux de l'alliance. Par ailleurs, les ensembles O, M, et C présentent des espaces communs, ce sont les intersections entre deux ou trois dimensions.

**Figure 6 : Typologie des alliances stratégiques**

**SMOCS Entreprises A**



**SMOCS Entreprises B**



**SMOCS Entreprise A et B**

**O<sub>A</sub>** : Objectif de l'entreprise A

**M<sub>A</sub>** : Moyen de l'entreprise A

**C<sub>A</sub>** : Contexte de l'entreprise A

**O<sub>B</sub>** : Objectif de l'entreprise B

**M<sub>B</sub>** : Moyen de l'entreprise B

**C<sub>B</sub>** : Contexte de l'entreprise

**Source** : Adapté à Ben Jemaa et Smida (2015)

**Tableau 4 : Combinaisons des alliances stratégiques**

Typologie Alliance	OA	MA	CA	OA/MA	OA/CA	MA/CA	OA/MA/CA
<b>OB</b>	OA/OB	MA/OB	CA/OB	OA/MA/OB	OA/CA/OB	MA/CA/OB	OA/MA/CA/OB
<b>MB</b>	OA/MB	MA/MB	CA/MB	OA/MA/MB	OA/CA/MB	MA/CA/MB	OA/MA/CA/MB
<b>CB</b>	OA/CB	MA/CB	CA/CB	OA/MA/CB	OA/CA/CB	MA/CA/CB	OA/MA/CA/CB
<b>OB/MB</b>	OA/OB/MB	MA/OB/MB	CA/OB/MB	OA/MA/OB/MB	OA/CA/OB/MB	MA/CA/OB/MB	OA/MA/CA/OB/MB
<b>OB/CB</b>	OA/OB/CB	MA/OB/CB	CA/OB/CB	OA/MA/OB/CB	OA/CA/OB/CB	MA/CA/OB/CB	OA/MA/CA/OB/CB
<b>MB/CB</b>	OA/MB/CB	MA/MB/CB	CA/MB/CB	OA/MA/MB/CB	OA/CA/MB/CB	MA/CA/MB/CB	OA/MA/CA/MB/CB
<b>OB/MB/CB</b>	OA/OB/MB/CB	MA/OB/MB/CB	CA/OB/MB/CB	OA/MA/OB/MB/CB	OA/CA/OB/MB/CB	MA/CA/OB/MB/CB	OA/MA/CA/OB/MB/CB

Ci-dessous le tableau expliquant les types d'alliances relevés de notre recherche

**Tableau 5 : Typologie des alliances stratégiques**

Typologie Alliance	OA	MA	CA	OA/MA	OA/CA	MA/CA	OA/MA/CA
<b>OB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs des firmes A et B	Alliance pour atteindre les objectifs de B en mobilisant les moyens de A	Alliance d'une part pour atteindre les objectifs de B et d'autre part faire face au contexte de A	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B en se basant sur les moyens de A	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B et faire face au contexte A	Alliance pour atteindre les objectifs de B en mobilisant les moyens de A et faire face au contexte de A	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B en mobilisant les moyens de A pour faire face au contexte de celle-ci.
<b>MB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A en mobilisant les moyens de l'entreprise B	Alliance en mettant en commun les moyens de A et B	Alliance en mobilisant les moyens de B pour faire face au contexte de A	Alliance en mettant en commun les moyens de A et B afin d'atteindre les objectifs de A	Alliance pour atteindre les objectifs de A, et faire face au contexte de celle-ci en mobilisant les moyens de B	Alliance mettant en commun les moyens A et B pour faire face au contexte de A	Alliance pour atteindre les objectifs de A en mobilisant les moyens de A et B afin de faire face au contexte de A

<b>CB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A et pour faire face au contexte de B	Alliance se basant sur les moyens de A pour faire face au contexte de B	Alliance pour faire face aux contextes de A et B	Alliance mettant en commun les moyens de A afin de faire face au contexte de B et pour atteindre les objectifs de A	Alliance pour atteindre l'objectif de A et faire face aux contextes de A et B	Alliance se basant sur les moyens de A pour faire face aux contextes de A et B	Alliance pour atteindre les objectifs de A en mobilisant ces moyens pour faire face au contexte de A et B
<b>OB/MB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B en se basant sur les moyens de B	Alliance mettant en commun les moyens de A et B pour atteindre les objectifs de B	Alliance se basant sur les moyens de B pour atteindre ces objectifs et faire face au contexte de A	Alliance se basant sur les moyens de A et B afin d'atteindre les objectifs de A et B,	Alliance se basant sur les moyens de B afin d'atteindre les objectifs de A et B et faire face au contexte de A	Alliance se basant sur les moyens de A et B pour atteindre les objectifs de B et faire face au contexte A	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B en mobilisant leurs moyens pour faire face au contexte A
<b>OB/CB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B et faire face au contexte B	Alliance se basant sur les moyens de A afin d'atteindre les objectifs de B et faire face au contexte de cette dernière	Alliance pour atteindre les objectifs de B et faire face aux contextes A et B	Alliance se basant sur les moyens de A pour atteindre les objectifs de A et B et faire face au contexte B	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B et faire face à leurs contextes	Alliance se basant sur les moyens de A pour atteindre les objectifs de B et faire face aux contextes A et B	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B en mobilisant les moyens de A pour faire face au contexte A et B
<b>MB/CB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A, en se basant sur les moyens de B, et faire face au contexte B	Alliance se basant sur les moyens de A et B afin de faire face au contexte B	Alliance se basant sur les moyens de B afin de faire face au contextes A et B	Alliance se basant sur les moyens de A et B afin d'atteindre les objectifs de A et faire face au contexte B	Alliance se basant sur les moyens de B afin d'atteindre les objectifs de A et faire face au contexte A et B	Alliance se basant sur les moyens de A et B afin de faire face à leurs contextes respectifs	Alliance pour atteindre les objectifs de A en mobilisant les moyens de A et B pour faire face à leurs contextes
<b>OB/MB/CB</b>	Alliance pour atteindre les objectifs de A et B, en mobilisons les moyens de B et faire face aux contextes de B	Alliance mutualisant les moyens de A et B afin d'atteindre les objectifs B et faire face au contexte de B	Alliance mobilisant les moyens de B afin d'atteindre les objectifs de B et de faire face aux contextes A et B	Alliance mutualisant les moyens de A et B, afin d'atteindre leurs objectifs et faire face au contexte B	Alliance mobilisant les moyens de B afin d'atteindre les objectifs A et B et faire face à leurs contextes respectifs	Alliance mutualisant les moyens de A et B afin d'atteindre les objectifs B et à faire face aux contextes de A et B	Alliance totale pour atteindre les objectifs de A et B, en combinant leurs moyens et faire face aux contextes respectifs

En nous appuyant sur le modèle SMOCS, nous avons pu dégager 49 types d'alliance stratégique, Ces diversités sont essentiellement basées sur les trois dimensions déclencheurs de ce rapprochement: Objectif, Moyen et Contexte et se répartissent comme suit :

- 9 types d'alliances s'appuyant sur la combinaison d'une seule dimension de l'entreprise A et B (Couleur Orange)

<b>L'alliance unidimensionnelle</b>	est la mise en commun d'une seule dimension, soit des moyens de A et/ou de B , ou les objectifs de A et/ou de B afin de faire face à un contexte de A et/ou de B
-------------------------------------	--

- 39 types d'alliance s'appuyant sur la combinaison des deux dimensions de l'entreprise A et/ou B (Couleur Violet).

<b>L'alliance bidimensionnelle</b>	est la mise en commun des moyens et/ou à atteindre des objectifs et/ou afin de faire face à un contexte spécifique
------------------------------------	--

- Un seul type d'alliance s'appuyant sur la combinaison des trois dimensions de l'entreprise A et B (Couleur Bleu).

<b>L'alliance multidimensionnelle</b>	est la mise en commun des moyens, à atteindre des objectifs communs et faire face à un contexte spécifique.
---------------------------------------	---

Ces typologies varient de l'alliance totale d'une combinaison des objectifs, moyens et contextes des deux alliées (A et B) à une alliance basée sur une seule dimension des entreprises A et B. Entre ces deux cas extrêmes figurent 39 types d'alliances s'appuyant sur la combinaison des deux et/ou trois dimensions.

### 2.3 EXEMPLE DES TYPOLOGIES D'ALLIANCE STRATEGIQUE

Plusieurs études empiriques ont été menées sur les alliances stratégiques entre entreprises concurrentes ou non et dans divers secteurs d'activités, nous essayons, ainsi, de dégager différents exemples afin de mieux comprendre les typologies proposées dans ce papier.

**Tableau 5 : Exemple de typologie des alliances stratégiques**

Typologie d'alliance	Exemples
<b>L'alliance unidimensionnelle</b>	<b>MA /MB :</b> Alliance entre deux médecin : essentiellement pour mutualiser les moyens (Partage des matériels, personnel, loyer..) <b>CA/CB :</b> Alliance entre deux Manufacture d'orgues pour une réponse commune à un appel d'offres pour restauration d'orgue de cathédrale (faire face à la concurrence) (Jaouen, 2006)
<b>L'alliance bidimensionnelle</b>	<b>MA/MB/OA/OB :</b> Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur puissance sur le marché <b>OA/MA/OB/CB :</b> Alliance entre l'hôpital public et clinique privée, leurs objectifs est de proposer une meilleure offre de soin, en utilisant les locaux, le matériel. de la clinique face à un contexte économique.
<b>L'alliance multidimensionnelle</b>	<b>MA/MB/OA/OB/CA/CB :</b> Alliance entre deux entreprises, qui partagent le matériel, le savoir faire, afin d'améliorer le CA et les produits proposés et faire face au contexte concurrentiel.

## CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Le rôle des alliances stratégiques au devenir de toute entreprise fait consensus auprès des chercheurs (Ahuja, 2000; Powell et al, 2005, Bouzid et Boughzala, 2014). Néanmoins, les résultats de cette recherche témoignent de la complexité de ce phénomène. L'état de l'art présenté en début de ce travail souligne les multiples définitions attribuables à l'alliance stratégique selon l'angle étudié, et de la sorte, revêtir plusieurs formes. A cet effet, les alliances n'ont pas de définition spécifique. Il en ressort, aussi, d'hétérogènes propositions dans la littérature avec, cependant, un point commun : elles s'articulent autour de trois pôles homogènes : - Définir et assigner pour l'entreprise des objectifs, buts, missions, et fins (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971) ; - s'appuyer sur les ressources de l'entreprise ; - tenir compte de l'environnement. En effet, se qui définit une alliance est la nature des relations établies entre les entreprises alliées et non un statut juridique particulier (Jaouen, 2006). De même, leurs formes sont multiples allant de l'alliance totale à une forme spécifique de coopération. La typologie présentée dans ce travail vise donc à suggérer un cadre d'analyse globale adapté à tous types de firmes ; il s'agit là d'une typologie conceptuelle.

En se fondant sur les dimensions (objectifs, moyens et contexte), nous avons pu dégager 49 types d'alliance stratégique. Ces derniers s'axent soit sur une seule dimension, sur une ou/et deux des dimensions et enfin sur les trois réunies. En dépit de l'apport et de la richesse en termes de conceptualisation théorique de notre recherche, celle-ci se heurte à quelques limites

qu'il convient de souligner. En effet, malgré nos efforts, notre travail s'apparente à un ordre conceptuel ; il reste à tester notre proposition au travers une étude empirique afin de valider notre typologie d'alliance stratégique. De même, notre typologie n'autorise pas une relation aux alliances supérieure à deux entreprises. Nous suggérons alors d'approuver ces relations identifiées sur un échantillon conséquent d'entreprises et dans plusieurs secteurs d'activité.

### **Références Bibliographiques :**

- Ahuja, G. (2000), Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic management journal*, 21(3), 295-315.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw Hill.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998), International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, *Academy of Management journal*, 41(1), 7-26.
- Baudry, B. (1997), *L'économie des relations interentreprises*, Ed. La Découverte.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000), Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21(3), 267- 294.
- Ben Jemaa K., & Smida, A. (2015), Les facteurs de stress des alliances stratégiques : une grille de lecture selon le modèle SMOCS, In 24<sup>ème</sup> *Conférence internationale de management stratégique 03-05 juin*, Paris.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000), "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial marketing management*, 29 (5), 411-426.
- Bouzaïd, I., & Boughazala, Y. (2014), Une étude empirique des innovations et des alliances stratégiques des PME de services : une approche par les ressources, In 23<sup>ème</sup> *Conférence internationale de management stratégique 26 -28 Mais Rennes*
- Burt, R. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cheriet, F. (2007), Alliances stratégiques et relations inter-entreprises dans la recherche francophone en stratégie: Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 2006, In 16. *Conférence internationale de management stratégique. -06-09 juillet, Montréal, CAN.*

- Cheriet, F., Le Roy, F, & Rastoin, J. L. (2008), Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée, *Management International*, 12(3), 45.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, (1), 128-152.
- Das, T. K. & Teng, B. S.(1998), Between,trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*. 23, (3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002), Alliance constellations: A social exchange perspective, *Academy of management review*. 27 (3), 445-456.
- Day, G. S. (1995), Advantageous alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23(4), 297-300
- Dayer, J. H. & Singh, H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, (4), 660-679.
- Doz, Y. L.(1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes ? *Strategic Management Journal*. 17(1), 55-83.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business Press.
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1997), *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, pp.288
- Dussauge, P. and B. Garrette (1995), Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry, *Journal of International Business Studies*, 26, 505/530
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000), Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001), Strategic alliances work., *MIT Sloan management review*. 42(4), 37-43.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. (1996), Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, 7(2), 136-150
- Evans, N. (2001), Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances, *Tourism management*, 22(3), 229-243.

- Ferreira, M. P., Storopoli, J. E., & Serra, F. R. (2014), Two decades of research on strategic alliances: Analysis of citations, co-citations and themes researched., *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), 109-133.
- Fombrun, C., & Graham Astley, W. (1983), Beyond corporate strategy, *Journal of Business Strategy*, 3(4), 47-54.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2009), Co-opetition and technological innovation in small and medium- sized enterprises: A multilevel conceptual model, *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Golden, P. A., & Dollinger, M. (1993). Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 43-57.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gudmundsson, S. V., & Rhoades, D. L. (2001), Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration, *Transport Policy*, 8(3), 209-218.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(4), 83-103.
- Harzing, A. W. (2002), Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries, *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Hennart, J. F. (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures, *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.
- Inkpen, A. C. et P. W. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of management review*, 22 (1), 177-202.
- Jaouen, A. (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19 (3-4), 111-136.
- Khanna, T., Gulati, R. & Nohria, N. (1998), The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 193-210.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332

- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998), The co-evolution of strategic alliances, *Organization science*, 9(3), 255-264.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lin, T. Y., & Cheng, Y. Y. (2010), Exploring the knowledge network of strategic alliance research : A co-citation analysis, *International Journal of Electronic Business*, 8(2), 152-160.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A, (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis, *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, (2), 135-152.
- Moran, M. R., de Araujo Souza, F. F., Boaventura, J. M. G., de Lourdes Marinho, B., & Fischmann, A. A. (2010), Alianças Estratégicas: uma análise bibliométrica da produção científica entre 1989 te 2008, *Ciencias da Administracao*, 12(27), 63-85.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S (1996), Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17(Ws), 77-91.
- Noël A. & Zhang J. (1993), Alliances stratégiques : une bibliographie thématique, *Cahier de recherche, CETAI (HEC Montréal)*, mai
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Network of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W. & J. Owen-Smith (2005), Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences, *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1205.
- Puthod, D. (1995), *Les alliances de PME: stratégie de développement et implications managériales*, Doctoral dissertation, Chambéry.
- Rhoades, D. L., & Lush, H. (1997), A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration, *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 109-114.

- Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rusko, R. (2011), Exploring the concept of cooptation: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.
- Smida, A. (1992), *Prospective des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques*, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie.
- Smida, A. (1995), Ingrédients de prospective et leviers de stratégie, in A. Noël, P. Véryet M. Wissler (dir.), *Perspectives en Management Stratégique, Tome III*, Economica, p. 455-483
- Smida, A. (2004), Utilisation des ingrédients de prospective comme leviers de stratégie, *Innovar*, 23, 24-39.
- Smida, A. (2006), Management anticipatif et stratégique, *Université Virtuelle de Tunis*
- Smida, A. (2007), SMOCS, un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes, *6<sup>ème</sup> Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie*
- Smida, A. (2008), Les managers face à l'incertitude générée par la complexité: file management anticipatif stratégique remplace les stratégies de position et l'adaptation. *Cognition, incertitude et prévisibilité*, 121.
- Smida, A et Khelil , N (2010), Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative , *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106.
- Smida, A et Gomez-Méjia, A (2010), Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie *Management & Avenir* 5 (35), 130-148
- Smida, A et Mezraoui, W (2015), Quelles alternatives aux modes de financement traditionnels pour les jeunes entreprises innovantes ? *Entreprendre & Innover*, 2(25), 21-34.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Tsang, E. W. (1999), A preliminary typology of learning in international strategic alliances, *Journal of World Business*, 34(3), 211-229.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995), Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001), Learning through acquisitions, *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476.

- Viana , F. S & Souki , G. O (2015), Proposal for an interactive analysis model of training and management of strategic alliances. *Business Management Dynamics*. 4 (7), 12-23.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. (1995), An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework, *Journal of business & industrial marketing*, 10(3), 47-60.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (1998), The alliance formation process, *The International Food and Agribusiness Management Review*, 1(3), 335-357.
- Wigley, S. M., & Provelengiou, A. K. (2011), Market-facing strategic alliances in the fashion sector. *Journal of Fashion Marketing and Management, An International Journal*, 15(2), 141-162.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industry organization*, 1(135-182).
- Yoshino, M. & Rangan, U. (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 103.
- Zamir, Z., Sahar, A., & Zafar, F. (2014), Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Research International*, 3(1) February