

La légitimation de l'organisation par la stratégie de l'alliance : Cas des conventions de double-diplômes.

The legitimization of the organization through the alliance strategy: case of double diploma agreements.

TAGHZOUTI Abdellatif

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

taghzouti@gmail.com

MOUSSAID Rachida

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

Rachie.ms@gmail.com

EL JAOUHARI Smail

Doctorant

Faculté poly disciplinaire de TAZA

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques et

Economiques (LRJPE)

Maroc

smail.eljaouhari@gmail.com

Date de soumission : 02/03/2021

Date d'acceptation : 08/04/2021

Pour citer cet article :

TAGHZOUTI A. & Al. (2021) «La légitimation de l'organisation par la stratégie de l'alliance : Cas des conventions de double-diplômes », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4» pp : 314- 338.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'alliance stratégique inter organisationnelle constitue une source imminente de valeur dans ses différentes dimensions pour les organisations alliées. Le présent article s'intéresse à la dimension institutionnelle de cette valeur ; il s'agit de la valeur légitimité, et bien spécifiquement de la légitimité organisationnelle. Le caractère capital de cette valeur pour la pérennité ainsi que pour la performance de l'entreprise fait objet de consensus total des chercheurs dans la littérature. Pourtant, la légitimité organisationnelle n'a pas eu sa part méritée d'intérêt des chercheurs qui s'intéressent à la valeur créée par les alliances stratégiques. L'objectif du présent article est d'analyser la légitimation de l'entreprise via ses alliances stratégiques, et ce en nous focalisant sur un des facteurs explicatifs de cette légitimation, à savoir, le phénomène institutionnel de l'isomorphisme stratégique, basé sur la stratégie de l'imitation. Au niveau du travail empirique, le choix a porté sur le secteur de l'enseignement supérieur marocain privé qui est marqué par un recours massif de ses établissements aux conventions stratégiques de double-diplomation. Une étude de cas est réalisée au niveau de ce secteur basé sur un échantillon de vingt établissements représentés par leurs managers.

Mots clés : Alliance stratégique ; légitimité organisationnelle ; isomorphisme institutionnel ; imitation ; double-diplomation.

Abstract

The inter-organizational strategic alliance is an imminent source of value in its various dimensions for allied organizations. This article examines the institutional dimension of this value; it is about the value of legitimacy, and in particular organizational legitimacy. The vital nature of this value for sustainability as well as for the performance of the company is the subject of a total consensus of researchers in the literature. Yet organizational legitimacy has not had its share of deserved interest from researchers interested in the value created by strategic alliances. The objective of this article is to analyze the legitimation of the company via its strategic alliances, and this by focusing on one of the explanatory factors of this legitimation, namely the institutional phenomenon of strategic isomorphism, based on the strategy of imitation. In terms of empirical work, the choice fell on the Moroccan private higher education sector, marked by the massive use of its institutions to strategic dual-degree training agreements. A case study was carried out in this sector using a sample of twenty establishments represented by their managers.

Keywords: Strategic alliance; organizational legitimacy; institutional isomorphism; imitation; double graduation.

Introduction

Les alliances stratégiques, représentent l'une des formes de coopération inter-entreprises qui marquent de loin le monde organisationnel mondial par leur essor de plus en plus grandissant de telle sorte que certains auteurs qualifient cette réalité comme « *capitalisme d'alliances* » (Narula & Dunning, 1999). En effet, l'alliance stratégique devient une option stratégique prééminente pour les entreprises ; celles-ci y retrouvent des avantages potentiels largement importants presque exclusifs à ce type de stratégie. Elles constituent un instrument de performance plurielle que de nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui comme des méthodes de management courant (Taghzouti, et al. , 2014 ; Taghzouti, 2011 ; Aliouat & Taghzouti, 2007).

Les alliances stratégiques inter-entreprises permettent en global aux entreprises alliées d'exploiter les synergies existant entre elles, la finalité extrême étant la création de valeur et l'atteinte de la performance. La valeur visée par la décision stratégique de la conclusion de l'alliance revête plusieurs formes et reflète des motivations de plusieurs natures. Les travaux de recherche qui analysent les motivations de la conclusion des alliances abondent dans la littérature, et touchent presque tous les aspects de la valeur recherchée. Or, la quasi-totalité de ces motivations et des facteurs explicatifs du recours à l'alliance stratégique sont d'ordre financier et/ou organisationnel ; par contre, la performance d'ordre institutionnel semble peu considérée.

Aliouat et Taghzout, (2007) précisent que « la compréhension de la performance des alliances stratégiques exige un élargissement des modèles précédents, au profit d'une perspective intégrant nécessairement une dimension sociétale. » (Aliouat & Taghzout, 2007)

En fait la présente étude répond partiellement à cette préconisation dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre des recherches axées sur la création de valeur par les alliances stratégiques, et met l'accent sur la valeur institutionnelle, précisément la valeur légitimité. La légitimité dont il s'agit à ce niveau est bien celle organisationnelle. La présente recherche tente de combler le dit-manque en analysant un des facteurs qui pourrait expliquer la légitimation de l'organisation à travers l'alliance stratégique conclue ; il s'agit du facteur institutionnel de l'isomorphisme mimétique. En d'autres termes, la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre dans cet article est la suivante : comment l'isomorphisme mimétique contribue-t-il à la légitimation de l'entreprise alliée.

Nous avons adopté comme champs empirique illustratif de la recherche, où nous avons réalisé

une étude cas, le secteur de l'enseignement supérieur privé marocain où on observe un essor remarquable des actions partenariales entreprises par ses entités, et qui prennent la forme des conventions de formation double-diplômant conclues par les établissements supérieurs privés avec leurs pairs à l'étranger.

Le travail s'organise comme suit : dans un premier temps, nous réalisons une revue de littérature des concepts clés de l'étude, à savoir : l'alliance stratégique, la légitimité organisationnelle, l'isomorphisme mimétique et l'imitation inter-organisationnelle. En deuxième, nous procédons à une analyse synthétique des travaux précédents qui portent sur l'objet de la présente recherche, avant d'entamer en troisième temps l'étude empirique de la question en présentant et analysant les résultats de l'étude de cas réalisé au niveau du secteur de l'enseignement supérieur privé.

1. Revue de littérature

Nous nous attachons à circonscrire le cadre conceptuel des notions inhérentes à notre étude. Il s'agit de définir, en référence à la littérature scientifique les concepts de l'alliance stratégique, la légitimité organisationnelle, l'isomorphisme institutionnel et stratégique, ainsi que l'imitation inter-organisationnelle.

1.1. Les alliances stratégiques.

Les alliances stratégiques sont définies par Garrette et Dussaug (1995) comme : « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires..* » (Garrette & Dussaug, 1995).

Ces auteurs soulignent le caractère indépendant des entreprises qui concluent ces « associations », expression par laquelle ils désignent les alliances stratégiques, et ce en démontrant que ces associations se démarquent de loin des autres formes de rapprochements pouvant affecter l'autonomie stratégique des entreprises associées, telles que fusion, cession ou acquisition. Ils précisent davantage que ces associations correspondent à un choix stratégique qui vise un partage de risques et un affrontement collaboratif de la concurrence.

Ouédraogo (1998) identifie trois caractéristiques principales pour définir le concept : la conduite d'une action commune tout en maintenant chacune son autonomie stratégique et son identité propre sur les activités ne faisant pas objet de l'alliance, la mise en commun de ressources et de compétences humaines, technologiques et/ou organisationnelles, et enfin , le bénéfice de chacune des entreprises des avantages de l'alliance qui ne sont accessibles par elle qu'à travers la conclusion d'une telle coopération.

Enfin Aliouat et Taghzouti (2009) parviennent à formuler une définition qui nous semble la plus aboutie dans la mesure où elle englobe l'ensemble des éléments de définition considérés séparément dans les différentes définitions pré-analysées, avec un degré de précision saisissant sur tous les points relatifs au concept défini; nature, forme, types, objectifs, et intentions. Ainsi, les auteurs définissent l'alliance stratégique comme : « *Accord de coopération (sous forme contractuelle ou sociale) entre deux ou plusieurs entreprises, juridiquement et financièrement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, développant un projet commun visant un avantage compétitif ou une création de valeur par un rapprochement horizontal ou vertical. Les intentions stratégiques des partenaires peuvent être divergentes* ». (Aliouat & Taghzouti, 2009).

La démonstration scientifique du lien entre alliance stratégique et légitimité organisationnelle - objet du présent travail- implique nécessairement et préalablement de bien préciser la définition du deuxième concept clé d'après la littérature.

1.2. La légitimité organisationnelle

Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception ou une présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ; et Deephouse (1996) résume en précisant qu'une entité « *est dite légitime lorsque ses moyens et fins apparaissent comme valides, raisonnables et rationnels* ».

La légitimité organisationnelle a fait objet de définition, d'analyse et de taxonomie d'un nombre important de recherches scientifiques s'inscrivant dans plusieurs disciplines scientifiques relatives aux organisations, qui traitent le concept dans une des deux perspectives : institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Powell et DiMaggio, 1991) et stratégique (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

La perspective stratégique qualifie la légitimité organisationnelle comme une des ressources opérationnelles indispensables à la survie de l'organisation, et considère qu'il convient de déployer des moyens stratégiques nécessaires à l'acquisition et au maintien d'une ressource aussi incontournable. « *La légitimité est une ressource opérationnelle (...) que les organisations extraient – souvent pour des visées concurrentielles – de leurs environnements culturels, et qu'elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs* » (Suchman, 1995). Par ailleurs, la théorie de la dépendance des ressources est basée sur l'hypothèse que l'organisation est contrôlée par son environnement dont les composants détiennent les ressources nécessaires à sa pérennité ; ce qui confère du pouvoir à cet environnement pour lui imposer ses exigences.

Quant à la perspective institutionnelle, elle considère la légitimité organisationnelle comme un statut social construit auprès des parties prenantes de l'organisation, et s'intéresse aux mécanismes de l'évolution de ce construit social, ainsi qu'aux enjeux relatifs à sa réalisation. Cette perspective met l'accent sur l'importance des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles les organisations doivent se conformer afin d'être légitimes (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Les organisations adoptent des mythes et des comportements et s'adonnent à des activités qui leurs fournissent différents soutiens nécessaires à leur survie. Meyer & Rowan (1977).

DiMaggio et Powell (1983) soutiennent que les pressions institutionnelles peuvent être de nature coercitive, normative et mimétique. Si les pressions coercitives sont exercées aux entreprises par des organisations détenant le pouvoir politique, légal, ou par d'autres institutions envers lesquelles ces entreprises sont dépendantes, les pressions normatives émanent de la professionnalisation des activités qui fait naître des normes et des valeurs professionnelles inhérentes à un secteur donné, et qui acquièrent avec le temps un caractère normatif obligatoire. Les pressions mimétiques quant à elles, correspondent au phénomène de l'imitation, à laquelle les entreprises recourent presque forcément dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté ou de rationalité limitée, qui marque leur environnement et/ou leurs finalités. De tel contexte implique aux entités du champ organisationnel d'adopter les modes de fonctionnement des organisations réputées et légitimes et permet d'avoir une référence pour guider leurs actions individuelles ou collectives.

Les actions entreprises par les organisations visant leur conformité aux exigences sociales façonnent le champ organisationnel en y implantant un phénomène institutionnel qualifié par les théoriciens par l'isomorphisme institutionnel.

1.3. L'isomorphisme institutionnel mimétique et l'imitation organisationnelle

Dans notre étude de la légitimation de l'entreprise à travers l'alliance stratégique, l'accent est mis sur l'isomorphisme institutionnel, spécifiquement de type mimétique, qui relève de l'action de l'imitation inter-organisationnelle.

1.3.1. L'isomorphisme institutionnel

Les différentes pressions institutionnelles auxquelles sont soumises les organisations les poussent à adopter des procédures, des normes et des pratiques analogues et similaires ; ce qui se traduit par une dynamique d'homogénéisation organisationnelle observée dans ce champ, motivée par la recherche de la légitimité. Cette homogénéisation se manifeste dans le fait que ces organisations, conséquemment à leur poursuite de légitimité, se ressemblent sur différents

plans, constituant ainsi un phénomène organisationnel appelé par les néo-institutionnels : Isomorphisme institutionnel. DiMaggio et Powell (1983), définissent le phénomène par un « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » DiMaggio & Powell (1983). L'isomorphisme peut découler comme ci-avant analysé par la sujétion des organisations aux pressions mimétiques, auquel cas on parle d'isomorphisme mimétique ; ce dernier se fonde sur l'imitation inter-organisationnelle.

1.3.2. L'imitation inter organisationnelle

L'imitation inter organisationnelle est définie par Haunshild comme suit : « L'imitation peut se définir par la séquence suivante : (1) une organisation modèle adopte une pratique donnée à la date t ; (2) l'organisation imitatrice est exposée au modèle ; (3) l'organisation imitatrice adopte la pratique en $(t+x)$ » (Haunshild, 1993). Qu'en est-il du mimétisme.

Dans la littérature, les deux concepts, à savoir, l'imitation et le mimétisme, sont indistinctement utilisés pour désigner la reproduction d'une action ou structure, propre à une entité par une autre entité imitatrice. Baudonnière (1997), fait cependant une distinction entre les deux concepts, fondée sur le critère de l'intentionnalité, en précisant que l'imitation est un comportement volontaire, intentionnel alors que le mimétisme constitue un comportement réflexif involontaire. Au même titre que Ben Ammar et Ben Kahla (2016), nous retenons la définition de « toute reproduction du comportement d'un modèle qu'elle soit volontaire ou inconsciente comme un comportement mimétique. » Ben Ammar et Ben Kahla (2016).

La théorie des conventions porte une importance significative au phénomène de l'imitation inter-organisationnelle. Gomez (1996) considère que devant un vide rationnel qui engage une situation d'incertitude, définie comme l'impossibilité de moyenner un raisonnement probabiliste pour émettre des prévisions, les individus ainsi que les organisations recourent à l'alignement de leurs actions sur un modèle perçu comme raisonnable, ou adoptent la pratique constatée auprès de la majorité, et ce, en mobilisant un dispositif cognitif collectif, (Favereau, 1989) qualifié par la notion de « convention ».

L'imitation inter organisationnel a d'ailleurs « fait l'objet d'une forte stigmatisation malgré le grand intérêt qu'il présente dans la compréhension des interactions concurrentielles et du comportement des entreprises d'une manière générale ». (Ben Ammar & Ben Kahla, 2016). Mouricou (2007) constate que « dans la culture d'entreprise, l'innovation est valorisée au détriment de l'imitation. Pourtant, plusieurs études montrent qu'imiter un concurrent s'avère être une stratégie très rentable. » (Mouricou, 2007). En effet, un nombre important d'auteurs,

pionniers du Management Stratégique, assimile l'imitation à une absence de stratégie, (G. Johnson et al, 2005), ou à un recul dans la réflexion stratégique (Porter, 2006). Cette position est justifiée par la conviction de ces auteurs que la stratégie managériale mène à la différenciation ; l'entreprise est censée viser par ses décisions stratégiques l'appropriation d'un avantage compétitif de nature à lui conférer un positionnement concurrentiel original, et susceptible de la faire différencier par rapport à ses rivaux. Or, l'imitation organisationnelle constitue incontestablement un recours stratégique fréquent pour les entreprises, ce qui fait gagner au concept un intérêt scientifique de plus en plus grandissant. Plusieurs travaux reconnaissent le rôle de l'imitation organisationnelle dans la diffusion des connaissances, des innovations, des modes et des pratiques managériales. » (Mouricou, 2007). Liberman et Asaba (2006) légitiment une telle attitude en démontrant que «si les pionniers ont choisi un bon système de production, l'imitation accélère la convergence de l'industrie autour d'une bonne solution. » (Lieberman & Asaba, 2006).

Enfin, si l'isomorphisme mimétique résulte de la quête de la légitimité par les organisations, un tel état ne pourrait-il pas être conçu comme un moyen de légitimation de l'organisation?

1.3.3. L'isomorphisme mimétique source de légitimité organisationnelle.

Une revue de littérature relative à l'isomorphisme institutionnel nous a permis de distinguer deux niveaux d'analyse de ce concept ; la justification du phénomène et ses conséquences. En effet, si bon nombre de recherches se sont intéressés à la justification de ce phénomène en identifiant les causes et facteurs expliquant l'état isomorphe d'un environnement institutionnel donné, et en délimitant les facteurs conduisant les organisations à adopter des structures, et des comportements similaires, d'autres recherches, moins fréquentes, s'intéressent aux conséquences de l'isomorphisme institutionnel plutôt qu'à ses causes.

Les chercheurs qui s'intéressent aux conséquences de l'isomorphisme institutionnel perçoivent la relation légitimité et isomorphisme dans un sens contraire à celui de la perception de leurs pairs. Ils démontrent que si la quête de la légitimité par les organisations conduit à un état isomorphe institutionnel, cet état, à son tour, permet et facilite l'acquisition de la légitimité pour les organisations. A en préciser que la première approche considère l'isomorphisme comme un processus, alors que la deuxième part du constat que l'isomorphisme est un état.

les fondateurs même du concept de l'isomorphisme institutionnel et qui ont analysé la dynamique de sa constitution, DiMaggio et Powell (1983), démontrent également dans leur étude menée sur la prolifération des cercles de qualité dans les entreprises américaines, que

ces entreprises qui se sont mises à se modeler par rapport aux entreprises japonaises et européennes, optent à cette imitation dans l'objectif de renforcer leur légitimité.

L'isomorphisme est en mesure d'améliorer les capacités de survie et de minimiser le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991) du fait qu'il permet d'acquérir facilement de nouvelles ressources détenues par les parties prenantes (Glynn & Abzug, 2002), puisqu'il constitue pour ces dernières une preuve de conformité de l'organisation à leurs exigences.

Bien avant, Meyer et Rowan (1977) soutiennent que, indépendamment de leur efficacité productive, les organisations qui existent dans un environnement institutionnel hautement structuré, et réussissent à devenir isomorphes avec cet environnement, gagnent en légitimité et en ressources nécessaires à leur survie.» Meyer & Rowan (1977).

A travers une étude réalisée par Deephouse (1996) sur l'isomorphisme stratégique constaté au sein de la population des banques commerciales dans la Minneapolis-Saint Paul Métropolitain de 1985 à 1992, l'auteur a démontré que l'isomorphisme stratégique augmente la légitimité organisationnelle, et que les organisations qui se conforment aux stratégies utilisées par d'autres organisations sont reconnues par les organismes de réglementation et le grand public comme étant plus légitimes que celles qui s'écartent du comportement normal. Radaelli (2000) précise que copier la structure organisationnelle n'est pas un processus motivé par des considérations d'efficacité, mais un moyen d'assurer la légitimité. Enfin, Bensedrine et Demil (1998) démontrent que « l'adoption d'une pratique largement diffusée pourra constituer un moyen de se légitimer pour l'organisation.» (Bensedrine & Demil, 1998).

On dégage à partir de ces différents constats que l'exploitation de l'état isomorphique du champ organisationnel pour la quête de la légitimité relève de la sujétion des organisations aux pressions mimétiques exercées par ce champ, tel identifiées par les néo-institutionnels ; il s'agit donc de l'isomorphisme mimétique qui relève de l'imitation organisationnelle.

En fait, Ben Ammar et Ben Kahla (2016) qui ont travaillé sur les motivations qui justifient le comportement de l'imitation inter-organisationnelle adopté par les stratèges, démontrent que, quand les entreprises, confrontées à un environnement incertain, se modélisent par rapport à d'autres en s'inscrivant dans un processus d'isomorphisme mimétique, cela leur donne une image plus légitime dans leur champ. Des entreprises imitent un comportement légitime bien qu'elles n'en soient pas sûres de ses retombées positives.

Par ailleurs, Levinthal et March (1981) démontrent que l'adoption d'un comportement identique par un ensemble d'acteurs institutionnalise ce comportement, ce qui est de nature à stimuler les autres acteurs sociaux à l'adopter « sans trop se poser de questions ». (Levinthal

& March, 1981). Enfin, Olivier (1991) considère l'imitation organisationnelle qui consiste à mimer les modèles institutionnels par l'organisation comme une des tactiques qui découlent de la réponse stratégique d'acquiescement à laquelle cette organisation peut opter -entre autres- pour faire face aux pressions impliquées par les processus institutionnels.

Ainsi, l'isomorphisme mimétique qui relève de l'imitation inter-organisationnelle favorise les organisations dans leur quête de légitimité.

Rappelons que l'objet du présent travail est d'analyser la légitimation de l'organisation à travers l'alliance stratégique moyennant l'isomorphisme mimétique ou l'imitation inter-organisationnelle. Qu'en est-il des travaux de la littérature relatifs à cette hypothèse.

2. Synthèse des travaux et hypothèses de recherche

Les travaux analysant l'isomorphisme mimétique des alliances stratégiques se comptent sur les doigts d'une main. On analyse les apports de Koh et al (1990) et de Garcia-pont et Nohria (2002), tout en délimitant leurs limites par rapport à notre objet de recherche.

2.1. Isomorphisme mimétique et alliance stratégique : Synthèse des travaux

Koh et al. (1990) ont démontré que la formation des alliances dans le domaine de la technologie de l'information sous forme de coentreprises, peut être occasionnée par l'isomorphisme institutionnel. Les auteurs mettent en évidence les difficultés générales que présente la conclusion des alliances dans ce secteur. Or, face à l'accroissement du nombre d'alliances dans ce secteur, les entreprises se trouvent tenues de s'aligner à cet état de choses, et de conclure des alliances à titre d'imitation comme moyen de pallier à leurs limitations cognitives face à l'état d'incertitude qui les entourent, en vue de maintenir leur légitimité. On retrouve là l'argument institutionnel qui justifie la conclusion des alliances stratégiques à travers l'imitation des pratiques managériales.

L'étude menée par Garcia-pont et Nohria (2002) sur la dynamique de formation des alliances stratégiques observées dans le secteur industriel automobile, s'est focalisée sur l'imitation inter-organisationnelle comme facteur explicatif de cette dynamique. Les résultats de leur étude empirique sur les stratégies d'alliance conclues entre des sociétés mondiales de fabrication automobiles, indiquent que la probabilité que deux entreprises forment une alliance à un moment quelconque dépend du nombre total d'alliances formées dans le secteur au cours des années précédentes. Ils concluent ainsi que la dynamique de formation de ces alliances s'explique principalement par un processus de mimétisme qu'ils qualifient de « local ». Ainsi, « une fois une alliance a été établie par deux sociétés au sein d'un groupe stratégique, le mimétisme local suggère que les autres membres observant ce comportement

seront à leur tour motivés à s'allier. Cette dynamique peut rapidement conduire à ce que toutes les entreprises du groupe stratégique soient liées les unes aux autres dans une clique dense » (Garcia & Nohria, 2001). La conclusion des alliances stratégiques est donc stimulée principalement par le phénomène de mimétisme, démonstration qui est en mesure d'appuyer largement le modèle suggéré par la présente recherche. Or, qu'en est-il pour les les finalités réelles qui résident derrière ces mouvements mimétiques ?

Gracia et Nohria précisent que l'adoption d'une pratique innovante déclenche en premier lieu un mouvement d'imitation oligopolistique fondé essentiellement sur des motivations rationnelles, qui se traduit par un isomorphisme concurrentiel. L'innovation organisationnelle devient dans le temps institutionnalisée, et continue en conséquence d'être imitée par les organisations même si ses avantages économiques ne sont pas clairs en vue d'en acquérir la légitimité. Les auteurs en constatent que le mimétisme pratiqué par les entreprises du secteur automobile repose en premier lieu sur un isomorphisme concurrentiel, qui est suivi ensuite par l'isomorphisme institutionnel. Ils considèrent par ailleurs que les deux arguments concurrentiels et institutionnels de la dynamique de la conclusion des alliances, même reposant sur des principes sous-jacents différents, conduisent au même résultat ; l'accroissement du nombre d'alliance via le mimétisme organisationnel. Les auteurs s'inspirent ainsi de la position de Orru, Biggart et Hamilton (1991) qui soutiennent que « les dynamiques institutionnelles et concurrentielles ne doivent pas nécessairement être en désaccord, mais "peuvent converger harmonieusement dans la formation de formes organisationnelles". L'objet de notre recherche s'intéresse plutôt à l'intention stratégique de légitimation de l'entreprise via le mimétisme de l'action de l'alliance stratégique.

Ainsi, les deux travaux analysés nous servent d'assise théorique pour constater que l'isomorphisme mimétique peut être à l'origine du recours des entreprises à la stratégie de l'alliance pour gagner en légitimité. Notre recherche constituera un enrichissement des apports théoriques de ces auteurs dans la mesure où elle traitera en approfondi une des composants de leurs modèles ; à savoir : l'isomorphisme mimétique institutionnel. En effet, partant de ces apports théoriques, et s'appuyant sur la taxonomie de l'imitation inter-organisationnelle réalisée par Haunschild et Miner (1997), et sur les logiques de Mouricou (2006) qui les motivent, on dégage les hypothèses de cette recherche.

2.2. Taxonomie et logiques de l'imitation inter-organisationnelle

Le concept d'imitation inter-organisationnelle, a fait objet d'un travail de taxonomie réalisé par Haunschild et Miner (1997) qui se sont référés aux travaux des néo-institutionnels relatifs

à l'isomorphisme institutionnel, spécifiquement de type mimétique. Les auteurs distinguent trois formes d'imitation inter-organisationnelles en fonction de l'élément qui fait son objet : imitation de fréquence, imitation basée sur les résultats et imitation basée sur les caractéristiques du modèle imité.

Mobilisant plusieurs théories dont la théorie néo-institutionnelle, la théorie des conventions, la théorie de l'auto-catégorisation ainsi que celle de herding behavior, et partant des résultats de ses travaux empiriques réalisés sur l'imitation inter-organisationnelle pratiquée par les radios musicales françaises dans leurs activités de programmation des chansons, Mouricou (2006) a identifié les logiques sous-jacentes à la pratique de l'imitation inter-organisationnelle dans ses différentes formes délimitées par Haunschild et Miner (1997). Il a démontré que ces différentes formes d'imitation relèvent de trois natures de motivations, à savoir respectivement : la logique conventionnelle, la logique utilitariste, et la logique référentielle. Le tableau N°1 ci-après rapproche la taxonomie de l'imitation inter-organisationnelle de Haunschild et Miner, à l'analyse motivationnelle de Mouricou pour le même concept.

Tableau N°1 : les formes et les logiques de l'imitation inter-organisationnelle.

Motivation de l'imitation organisationnelle	Type d'imitation (Haunschild et Miner, 1997)	Logique derrière l'imitation (Mouricou, 2006)
L'organisation adopte les pratiques les plus fréquents	Imitation de fréquence	Motivation conventionnelle
L'organisation adopte les pratiques ayant été préalablement réussies	Imitation basée sur le résultat	Motivation utilitariste
L'organisation adopte les pratiques des organisations qualifiées de modèles	Imitation de traits	Motivation référentielle

Source : les auteurs

2.2.1. L'imitation basée sur la fréquence

L'imitation de fréquence consiste pour l'organisation à adopter les pratiques les plus fréquentes et les actions diffusées. C'est une forme d'imitation selon laquelle les organisations tendent à imiter les actions ayant été adoptées par un nombre important d'autres organisations (Haunschild et Miner, 1997). Demil et Lecocq (2006) démontrent que plus une pratique est adoptée, plus elle le sera. Cela n'exclut pas bien évidemment les pratiques managériales et les actions stratégiques adoptées par les managers. Dès qu'une nouvelle pratique managériale est adoptée par des entreprises, le nombre des entreprises qui l'adoptent ensuite ne cesse de croître comme souligne Bourgeois(2006). Ce type d'imitation qui relève d'une logique

conventionnelle selon Mouricou (2006), se justifie, comme le démontrent les néo institutionnels, par la quête de la légitimité par les entreprises qui manquent de cette ressource ou qui souffrent de sa faiblesse dans leurs champs organisationnels. Ces entreprises s'approprient des pratiques et des structures qui sont adoptées par un grand nombre d'entreprises, du fait que l'adoption massive d'une pratique quelconque dans un champ organisationnel croit sa légitimité dans ce champ comme démontre Dimaggio et Powell (1983) et Tolbert et Zucker, (1983). Les entreprises qui imitent les pratiques dominantes visent alors à gagner en légitimité dérivant de la légitimité de ces pratiques.

Le recours à l'imitation des pratiques fréquentes peut ne pas être fait d'une manière intentionnelle, mais plutôt inconsciente (Zucker, 1977; March, 1981; Dimaggio et Powell, 1983). Ces auteurs mentionnent en effet l'existence d'une influence inconsciente qui rend les pratiques diffusées perçues comme les plus valorisées, et en conséquence, fait que les entreprises les imitent sans réflexion (March, 1981). Partant de ces constats théoriques relatifs à l'imitation conventionnelle basée sur la fréquence, et projetant cette action sur la stratégie des alliances conclues par les entreprises, on formule la première hypothèse de cette recherche comme suit :

H1 : l'imitation conventionnelle de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

2.2.2. Imitation basée sur le résultat :

Selon ce type d'imitation, les organisations adoptent les pratiques et les actions ayant été préalablement réussies et ayant donné lieu à des résultats positifs satisfaisants. L'imitation d'une pratique par une organisation se justifie à ce niveau par sa perception des conséquences et des retombées positives de l'adoption préalable de cette pratique par une autre organisation. Les entreprises opteraient les actions stratégiques qui auraient révélé des résultats positifs observés auprès des entités qui les ont réalisées, et esquiveraient celles ayant eu des résultats non satisfaisant. Mouricou (2006) considère que l'action de l'imitation se fonde à ce niveau sur une logique utilitariste. S'agissant des actions stratégiques d'alliance, on revoit ici la notion de l'isomorphisme concurrentiel analysé par Garcia & Nohria (2001) et Orru, Biggart et Hamilton (1991). L'objet de notre questionnement à ce niveau est formulé dans l'hypothèse suivante.

H2 : L'imitation utilitariste de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

2.2.3. Imitation de traits :

Cette forme d'imitation consiste à imiter les pratiques et stratégies adoptées par d'autres organisations qualifiées de modèles, suite à leurs performance, leurs tailles, leur réputation ou suite à tout autre critère de qualification (Haunschild et Miner, 1997). Les entreprises suivent donc des modèles (Haunschild, 1993). Il s'agit là de l'imitation référentielle selon Mouricou (2006). Les entreprises perçues comme modèles le sont généralement parce qu'elles paraissent les plus légitimes dans leurs champs organisationnels ; leurs actions et pratiques sont acceptables et compréhensibles (Suchman, 1995) par les constituants de ces champs ; chose qui fait que les entreprises se trouvant dans des conditions d'incertitude recourent à l'imitation de ces pratiques pour en acquérir leur propre légitimité. Ce processus de légitimation se conforme avec la légitimité mimétique largement démontrée par la théorie néo-institutionnelle. DiMaggio et Powell démontrent que l'imitation des organisations prise comme performantes ou bénéficiant selon Zucker (1977) du statut de « taken-for-granted », par d'autres organisations mises sous pressions mimétiques est de nature à conférer la légitimité à ces dernières. Dans le cadre des alliances stratégiques, il est à savoir si ce type d'imitation aiderait l'entreprise dans sa quête de légitimité. C'est l'objet de la troisième hypothèse de la recherche, formulée comme suit :

H3 : L'imitation référentielle de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

Nous tentons d'étudier ces hypothèses dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, à partir d'une analyse empirique des conventions de formations double-diplômant contractés par les établissements de ce secteur avec leurs pairs à l'étranger.

3. La formation double-diplômant

Le champ empirique choisi pour illustrer l'idée de la présente recherche correspond au secteur des établissements privés de formation supérieure qui est marqué par un recours massif de ces établissements aux conventions de formation double-diplômant, également qualifiée de formation délocalisée.

3.1. Méthodologie

Le travail empirique a consisté en la réalisation des entretiens semi-directifs avec les directeurs de vingt établissements privés agréés par le ministère de l'enseignement supérieur, et ayant contracté une convention de formation double-diplômant avec une ou plus d'une école supérieure ou université étrangère. Le choix de l'échantillon est basé sur un échantillonnage non probabiliste du fait que nous supposons que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale, par conséquent tout échantillon est

représentatif pourvu que ses unités remplissent les conditions requises, à savoir : l'agrément du ministère de tutelle et la conclusion d'une convention de formation double-diplômante. Le questionnement du guide d'entretien porte sur la nature des motivations qui résident derrière l'option de l'établissement à conclure cette action coopérative qualifiée dans le présent travail comme une alliance stratégique. Nous comptons illustrer ces logiques à l'aide des extraits expressifs des entretiens réalisés avec les directeurs des écoles interviewés, et discuter le contenu de ces extraits dans une optique interprétativiste à la lumière des démonstrations théoriques précédents.

3.2. Délimitation du phénomène

Les conventions de double diplomation correspondent, comme précise Lancrin (2011), à des arrangements contractuels conclus entre deux établissements, pour assurer un enseignement traditionnel présentiel, proposé par l'intermédiaire de l'établissement partenaire étranger (Lancrin, 2011).

3.2.1. Essor des conventions de formation double-diplômante

Le secteur de l'enseignement supérieur privé marocain connaît ces dernières années un essor remarquable du mouvement de conclusion des conventions de double diplôme par ses acteurs principaux, à savoir les établissements marocains privés de l'enseignement supérieur. Ce mouvement qui a changé de loin la facette traditionnelle du secteur de l'enseignement supérieur privé, se traduit par des actions partenariales entreprises par les écoles privées marocaines de l'enseignement supérieur avec des écoles supérieures et/ou des universités prestigieuses étrangères sises généralement en dehors du pays, essentiellement dans des pays partenaires du royaume, tel la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Canada ainsi que les Etats unis.

En vertu de la convention de double-diplôme contractée, l'école marocaine assure à ses étudiants et dans ses locaux, un service de formation identique à celui offert par les établissements partenaires à l'étranger, et qui aboutit en fin de cursus à l'octroi en faveur de ces étudiants d'un diplôme à double reconnaissance appelé également diplôme conjoint, ou de deux diplômes distinctes octroyé chacun par un des établissements partenaires signataires des contrats.

L'école supérieure privée marocaine ayant signé une convention de formation double-diplômante avec l'institution partenaire étrangère (école ou université), fait suivre à ses étudiants au sein de ses locaux les mêmes cours que ceux dispensés au sein de l'établissement partenaire, et y assure le programme d'études consenti par ce dernier; l'étudiant marocain

bénéficie ainsi de la formation de l'école ou de l'université étrangère, et en acquiert en terme de ses études un diplôme étranger sans avoir à quitter le pays.

Dans le présent travail, nous qualifions ces conventions comme alliances stratégiques du fait qu'elles correspondent aux caractéristiques spécifiques à ces dernières. En effet, les conventions en question conclues entre deux établissements de formation supérieure, traduisent des accords de coopération sous forme contractuelle. Les deux organisations sont juridiquement et financièrement indépendantes, potentiellement concurrentes, du fait qu'elles exercent le même type d'activité, et fournissent le même type de service. Le caractère potentiel de cette relation concurrentielle est expliqué par le fait que les deux établissements en convention œuvrent dans deux pays différents, ce qui est de nature à alléger leur intensité concurrentielle sans toutefois l'annuler.

Les établissements en accord développent un projet commun consistant à aménager les programmes de formation, à adapter les conditions de l'évaluation et d'apprentissages aux exigences de l'accord, et à fournir une formation conjointe à leurs clients aboutissant à la délivrance d'un double diplôme, ou d'un diplôme à double reconnaissance au profit de ces derniers. Les intentions stratégiques des établissements marocains qui résident derrière le recours à ces partenariats feront l'objet de questionnement de cette recherche.

Avant d'analyser ces intentions d'après les réponses des directeurs interviewés, il convient de démontrer d'abord que ces établissements encourent un risque de perte de légitimité dû à certaines difficultés spécifiques au secteur de l'enseignement supérieur privé.

3.2.2. Le besoin de la ressource légitimité organisationnelle dans le secteur

Le secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc connaît un certain manque en légitimité. Ce constat a fait l'objet d'un quasi-consensus des directeurs des écoles interrogés. Le phénomène est expliqué par la forte réticence des instances publiques compétentes en matière de l'équivalence des diplômes des établissements privés de l'enseignement supérieur, et par la complexité des conditions et du processus de l'accréditation du ministère de tutelle au profit de ces établissements; chose qui pousse ces derniers à quérir d'autres moyens de légitimation. « ...Oui... il faut chercher autre moyen... pour sauver sa peau.. si non c'est la fin déclarée.. », « ...la loi est là... On a tout à fait droit à la reconnaissance.. Mais on ne veut pas nous l'accorder... » « ...les audits ...on en a subi à gogo...mais vainement... ». A signaler que la reconnaissance de l'établissement privé de l'enseignement supérieur désigne un moyen d'admission étatique de la qualité de l'enseignement assuré par cet établissement, qui se traduit par l'acquisition de l'équivalence des diplômes délivrés aux diplômes étatiques.

Le diplôme privé délivré serait en conséquence crédible et reconnu, ce qui rend son titulaire éligible pour accéder à la fonction publique et/ou au travail dans le secteur public. La problématique du refus étatique d'octroyer l'équivalence des diplômes et/ou de la reconnaissance des formations qui déclenche pendant des décennies un grand débat politique, dégage et maintient une sous-estimation du diplôme de l'enseignement supérieur privé au Maroc. « ... Bien sûr que nos diplômes encourent le risque de dévalorisation aux yeux des étudiants et de leurs familles... Ils restent des diplômes non équivalents... en dépit de la qualité de formation assurée... ».

3.2.3. L'isomorphisme mimétique dans le secteur : résultats de la recherche

La stratégie d'imitation dans le recours aux alliances de double-diplomation a été largement démontrée dans les propos de plus d'un répondant tel que l'illustrent les extraits suivants tirés de trois des entretiens réalisés : « tout le monde le fait... ça devient une issue référentielle dans notre créneau... », « les partenariats de double-diplomation deviennent le point fort des écoles pour pouvoir vendre... », « ...nous nous galérons tous pour réaliser les partenariats... ». En effet, la quasi-totalité des établissements enquêtés (90%) déclarent avoir conclu des conventions de formation double-diplômant à titre d'imitation. Le recours à l'imitation ne semble en fait présenter en aucun cas un comportement inhibé chez ces entités ; il est considéré plutôt par les managers interviewés comme une stratégie rationnelle et intelligente, ce qui est de nature à remettre en question le caractère anathématisé de ce type de stratégie dans de nombreux travaux théoriques.

Cependant, les logiques recelées derrière cette attitude d'imitation diffèrent d'un établissement à un autre. En analysant les contenus des réponses des responsables interviewés, nous avons dégagé les différentes motivations qui justifient le recours des directeurs interrogés à la stratégie de l'imitation de l'action de l'alliance.

⇒ Motivation conventionnelle

Les propos de plusieurs répondants démontrent le degré de la nécessité qu'atteint la stratégie partenariale de la conclusion des alliances par les établissements privés de l'enseignement supérieur avec leurs pairs étrangers pour maintenir leur légitimité auprès de leurs parties prenantes. « ...Tout le monde le fait, on ne peut que le faire... » ; « ...ça devient un critère de choix de l'école pour les étudiants... » ; « ... on n'en a pas trop le choix ; le partenariat devient un impératif dans l'enseignement supérieur privé... », « Les partenariats... ça conditionne notre continuité maintenant... ».

Les décisions de ces directeurs des écoles interviewés s'inscrivent dans la logique conventionnelle de l'imitation (Mouricou,2006), qui correspond à une imitation de fréquence consistant à adopter les pratiques les plus fréquentes, (Haunschild & Miner,1997), pratiques devenues « normées par les choix d'autres individus supposés agir de façon identique» (Gomez, 1996) et qui deviennent en conséquence des actions référentielles en situation d'ambiguïté et d'incertitude (DiMaggio & Powell, 1983). 55% des réponses reflètent cette logique, et incarne une intention stratégique inconsciente des directeurs des établissements d'imiter l'action prépondérante dans le secteur à savoir : s'allier avec un établissement étranger pour assurer une formation double-diplômant. La finalité de telles décisions étant de se voir garantir plus de chance d'acceptabilité auprès de leurs clients, et dans un sens institutionnel, de gagner ou au moins de maintenir leur légitimité.

⇒ **Motivation référentielle**

Un nombre de directeurs ont stipulé avoir été inspiré des premières expériences dans les conventions partenariales inter-écoles. Ils affirment qu'ils étaient plus motivés par la renommée des établissements ayant débuté ce mouvement de ces conventions plus tôt que par les résultats satisfaisant de leurs actions. La légitimité quêtée par ces établissements était ainsi moyennée par la stratégie d'imitation référentielle, basée sur les traits, qui consiste comme délimité ci-haut, à imiter les pratiques et les stratégies adoptées par d'autres organisations qualifiées de modèles, suite à leur performance, leurs tailles, leur réputation ou à d'autre critère de qualification. Ce constat est illustré par l'extrait suivant du discours d'un directeur d'école qui tentait de justifier sa décision de conclure un partenariat de formation double-diplômant en signalant que cette option a été adoptée par deux écoles supérieures de haute notoriété, dont il a bien désigné les noms; « ... La notoriété de ces écoles s'étend sur tout le continent...; on les adopte comme modèles.. ; notre institut ne peut qu'en être profondément inspirée... ».

Toutefois, il est à signaler que le modèle de référence qui fait objet d'imitation référentielle n'a pas exclusivement une forme organisationnelle, mais peut être fondé sur une personne; « ... D'ailleurs, son intelligence managériale est l'une des plus rares... J'ai beaucoup appris et j'apprends toujours de ses résolutions et de ses attitudes... ». Cela nous renvoie à la théorie des conventions selon laquelle, les individus ainsi que les organisations, qui se trouvent en situation d'incertitude, alignent leurs décisions et actions sur un modèle jugé par eux comme raisonnable et performant, sans s'engager dans des calculs rationnels dont ils ne disposent pas d'éléments de base (Gomez, 1996). Ces réponses qui incarnent la logique référentielle de

l'imitation de l'action de l'alliance dans le but de gagner en légitimité dans le secteur, correspond à 20% des réponses des managers interviewés.

⇒ **Motivation utilitariste**

D'autres établissements semblent procéder à l'imitation de la stratégie de l'alliance dans la finalité de bénéficier des retombées positives de la stratégie de connivence expérimentée par les premiers établissements ayant pratiqué la formation double-diplômant en partenariat avec des établissements étrangers. Ces établissements recourent ainsi à une stratégie d'imitation utilitariste telle qu'elle a été qualifiée par Philippe Mouricou (2006), basée sur le résultat des expériences réussies des premières entités ayant adopté l'action en question. On illustre ce constat par le contenu de l'extrait suivant tiré d'un des entretiens réalisés : « Dans le monde des affaires, pour s'en sortir, on doit bien observer les attitudes des concurrents, détecter les stratégies expérimentées par eux, et adopter enfin celles qui ont été marquées par un succès remarquable ». Le contenu d'une telle réponse nous rappelle le rôle de l'imitation dans la diffusion des innovations comme l'a bien souligné l'économiste autrichien Schumpeter (1935), en précisant que : « L'innovateur a en quelque sorte vaincu, ouvert un chemin pour d'autres aussi ; il a créé un projet que ces derniers peuvent copier. Ils peuvent le suivre, ils le suivront, d'abord à quelques-uns, puis par masses entières. » (Schumpeter, 1935).

Les verbatim qui s'inscrivent dans ce cadre, et qui révèlent l'option des dirigeants à l'imitation basée sur les résultats, entreprise dans une logique rationnelle substantielle utilitariste, représentent 15% des réponses recueillies des directeurs interviewés. (Mouricou, 2006).

Toutefois, il est à préciser que 10% des établissements étudiés ont conclu des alliances stratégiques non par imitation mais plutôt par initiation. En effet, deux des établissements sondés font partie des quelques écoles de renommé qui ont initié ces actions partenariales dans les années quatre-vingt-dix en vue de bénéficier des multiples avantages que leur confère le diplôme supérieur étranger délocalisé.

Les résultats des entretiens étant présentés, leur discussion nous permettrait de répondre aux hypothèses de recherche formulées ci-avant à la lumière des apports des travaux théoriques précédents relatifs à l'objet de la recherche.

3.2.4. Discussion des résultats

D'après les résultats dégagés de l'étude réalisée, on déduit ce qui suit :

1. En premier lieu, on constate que la quasi-totalité des établissements enquêtés optent à l'imitation de l'action de l'alliance comme stratégie de légitimation ; les alliances stratégiques

s'avèrent ainsi correspondre dans ce secteur à un stratagème précieux utile pour sauver la légitimité de son organisation, et gagner l'acceptation de ses parties prenantes composant le champ organisationnel tel défini par les néo-institutionnels. Cela répond en partie à notre question de recherche qui étudie l'éventualité de la légitimation de l'entreprise via l'alliance stratégique. Ainsi, on identifie un autre attribut des alliances stratégiques non assez démontré dans la littérature, à savoir la capacité de ces formes de coopération inter-organisationnelles de créer la valeur institutionnelle légitimité pour l'entreprise.

2. Les établissements sondés dont la logique de l'imitation adoptée était conventionnelle ou référentielle déclarent viser par leur conclusion des conventions de formation double-diplômant de se conformer à la tendance stratégique de leur secteur, pour éviter le risque d'isolement et d'exclusion. Ils convoitent moyennant cette imitation une légitimité mimétique institutionnelle en mesure de maintenir leur survie dans le champ organisationnel. Cette intention de légitimation est bel et bien stipulée dans les propos de ces établissements, qui correspondent d'ailleurs à 75% des établissements sondés. Cela nous amène à dire que les imitations conventionnelle et référentielle de la stratégie de l'alliance sont en mesure de favoriser la légitimation de l'entreprise alliée. De l'autre côté, les directeurs ayant recouru à une imitation de type utilitariste de l'action de conclusion des conventions de formation double-diplômant, déclarent viser via cette option de profiter des avantages d'ordre économique (augmentation de l'effectif étudiant, des inscriptions, amélioration du chiffre d'affaire...) qu'ils ont observé chez les initiateurs de ces actions partenariales. Le terme légitimité n'a point été évoqué durant les interviews avec ces managers. Cela nous fait conclure que l'imitation utilitariste ne favorise pas la légitimation de l'entreprise, mais vise plutôt une finalité concurrentielle. L'attitude de ces directeurs entre dans le cadre de l'isomorphisme concurrentiel défini ci-haut par Garcia et Nohria (2001) et Orru, Biggart et Hamilton (1991), et qui est basé sur des motivations rationnelles et non institutionnelle. Ces auteurs considèrent que l'isomorphisme concurrentiel basé sur l'imitation utilitariste favorise à côté de l'isomorphisme institutionnel la formation des formes organisationnelles, mais ce qui intéresse la présente recherche c'est que ce type d'isomorphisme et/ou cette logique d'imitation portant sur les alliances stratégiques ne favorise pas la légitimation de l'entreprise. Ainsi, on conclut que la première et la troisième hypothèse de recherche sont validées contrairement à la deuxième qui ne l'est pas.

Conclusion

L'objectif de cet article est de démontrer empiriquement l'aptitude des alliances stratégiques à créer la valeur institutionnelle au profit d'une ou des organisations alliées via la stratégie mimétique. Les alliances de la double diplomation conclues par les entités du secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc nous ont fourni un cas fort illustratif de ce constat. Ce cas nous a permis de conclure que les alliances stratégiques inter-organisationnelles pourrait constituer à travers un effet d'imitation organisationnelle conduisant à un isomorphisme stratégique institutionnel, une source de légitimation d'un ou des organisations alliées.

Dans d'autres termes, les alliances stratégiques inter-organisationnelles, sont en mesure de permettre, quand elles font objet d'un isomorphisme stratégique, aux organisations concernées d'acquérir ou de maintenir leur légitimité organisationnelle qui conditionne leur survie institutionnelle dans le champ organisationnel.

Nous avons mis l'accent dans le présent travail sur l'isomorphisme institutionnel mimétique stratégique pour expliquer la légitimation des organisations par le biais des alliances stratégiques. Nous avons mobilisé dans ce sens des théories et des travaux de recherche qui ont approché le mimétisme inter-organisationnel sur le plan aussi bien définitionnel que taxonomique. Ce qui a apporté un éclairage intéressant à notre question de recherche, et a adossé nos interprétations des justifications présentés par nos interviewés pour leur option à l'alliance stratégique.

En effet, les établissements marocains privés de l'enseignement supérieur ont trouvé dans la stratégie de partenariat avec les écoles supérieures et/ou des universités des pays du nord une réelle issue pour pallier aux grandes difficultés du secteur, dont principalement le défaut de l'équivalence étatique de leurs diplômes dû à des entraves d'ordre juridique et politique ; les effets néfastes de ce défaut sont en forte mesure de mettre en péril le développement, voire même la survie des instituts supérieurs privés. Ce qui rend la stratégie de l'alliance avec les établissements étrangers une solution perspicace au risque de perte de légitimité qu'encourent ces établissements. La nature de l'issue retenue pour étude dans le présent travail est d'ordre mimétique. Or, l'isomorphisme mimétique fondé sur l'imitation inter organisationnelle ne constitue vraisemblablement pas la seule issue. D'autres moyens pour profiter de ces alliances dans le sens de la légitimation de l'entreprise pourraient être suggérés, et faire objet d'analyses futures.

En effet, le présent travail considère l'isomorphisme institutionnel comme variable explicative de la légitimation de l'entreprise à travers son recours à l'alliance stratégique; or, d'autres travaux peuvent porter l'analyse sur d'autres variables non moins significatives, favorisant ainsi l'enrichissement de la littérature relative à la présente question de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat, B., Taghzouti, A. (2007). « Alliance stratégique et création de valeur », In Congrès AIMS.
- Aliouat, B. Taghzouti, A. (2009). « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur: l'influence de la «performance perçue» sur la propension des managers à nouer et à maintenir des alliances». In XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp. 3-5.
- Baudonnière, P.M. (1997), « le mimétisme et l'imitation », Flammarion.
- Baum.J.A.C; Olivier.C, (1991), "Institutiona Linkage and Organizational Mortality" Administrative Science Quarterly, Vol 36, N°2, PP.187-218.
- Ben Ammar S., Ben Kahla K., (2016) « Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? Réponse de la théorie mimétique de René Girard », Revue internationale des sciences de l'organisation 2016/1 (N° 1), pages 23 à 44
- Bensedrine.J, Demil.B, (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », Repenser la stratégie, 85-110.
- Bourgeois.C, (2006), « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », XV^e conférence de l'AIMS, Annecy, 2006.
- Deephouse D. (1996), « Does Isomorphism Legitimate? » The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 1024-1039.
- Demil, B., Lecocq. X., (2006), " la malédiction des suiveurs: mimétisme, mortalité et lock in cognitif", actes de la XVème conférence de l'AIMS. .
- DiMaggio P.J, Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", Pacific sociological review, 18(1), 122-136.
- Dussaugue. P, Garrette. B, (1995), « Determinants of Success in International

Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry», *Journal of International Business Studies* volume 26, pages 505–530.

- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, PP. 273-328.
- Garcia-Pont, C., Nohria, N. (2002). “Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry”, *Strategic management journal*, 23(4), 307-321.
- Glynn M.A et Abzug R. (2002), « Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management journal* 2002, Vol. 45, No. 1, pp: 267-280.
- Gomez, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris, InterÉditions.
- Haunschild P.R. (1993), « Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 564-592.
- Haunschild P.R, Miner A.S. (1997), « Modes of Interorganizational Imitation: The Effect of Outcome Salience and Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 3, p. 572-500.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. Fréry F., (2005), “Stratégique”, 7e éd., Pearson Education
- Koh J, Loh L, Venkatraman N. (1990), “Joint venture formation as an administrative innovation in the information technology sector: a diffusion perspective”, Workingpaper no. 3213-90-BPS, MIT Sloan School of Management.
- Lancrin.V, (2011), « L’enseignement supérieur transnational : tendances et perspectives d’avenir », *L’enseignement supérieur à l’horizon 2030 Volume 2*, PP : 75-101
- Levinthal.D, March .J.G, (1981). “A model of adaptive organizational search”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Page : 2 307-333.
- Liberman.M.B, Asaba.S, (2006), “Why do firms imitate each other”, *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 2, 366–385.
- March.J. G, (1981), “Footnotes to Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly* Vol. 26, No. 4 (Dec., 1981), pp. 563-577

- Meyer J.W, Rowan.B. (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony», American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363
- Mouricou P. (2006), «Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises », Revue française de gestion, no 164, p : 77 à 95.
- Moricou, P. (2007). « Stratégie d'entreprise: copier ou innover? », Sciences Humaines, n°6, 4-4.
- Narula. R, Dunning. J.H, (1999), “Developing countries versus multinational enterprises in a globalising world: the dangers of falling behind”, Forum for Development Studies. Taylor & Francis Group, Vol. 26, No. 2, pp. 261-287.
- Oliver. C, (1991), “Strategic responses to institutional processes“, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, PP : 145-179.
- Orru, M. B. NW, Hamilton, GG, 1991:„Organisational Isomorphism in East Asia“. The New Institutionalism in Organizational Analysis, 361-389.
- Ouédraogo. A, (1998), « Alliances stratégiques et développement économique », Papier théorique, Programme conjoint de doctorat en administration, Montréal, Bibliothèque des HEC.
- Pfeffer.J, Salancick.G, (1978), « The external control of organizations: A resource dependence perspective » New York: Harper and Row, pp. 167-199
- Porter, M. (1996). “What is Strategy”, Harvard Business Review, November-December.
- Powell, W. W., DiMaggio, P. (1991). “The New Institutionalism in Organizational Analysis”.
- Radaelli, C. M. (2000). Policy transfer in the European Union: institutional isomorphism as a source of legitimacy. Governance, Volume 13, N° 1, PP 25-43.
- Schumpeter J. (1999), « Théorie de l'évolution économique », Dalloz, (édition originale 1935). P : 199.
- Suchman M.C. (1995), “Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, Volume 20, N°3; PP: 571-610.
- Taghzouti A., 2011, “Alliances stratégiques et création de valeur par une approche perceptiviste: Analyse empirique de l'influence de la performance perçue par les managers sur leur propension à conclure et maintenir des alliances stratégiques”, Domaine Universitaire du Pont de Bois, Edition ANRT, Lille.

- Taghzouti.A, Fahmi.Y, Sadok.H, Jabeur.S.B, (2014), « Du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises : au-delà d'une approche réductionniste », No 2014-310.