

Modélisation des facteurs de l'apprentissage des organisations en contexte de rapprochement : cas du secteur marocain de la microfinance

TAGHZOUTI Abdellatif

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès – ENCG de Fès

abdellatif.taghzouti@usmba.ac.ma

EL QOURI Abdelouahed

Université Moulay Ismaïl de Meknès - EST de Meknès

elqouri_abdelouahed@yahoo.fr

Résumé :

L'utilisation des accords de rapprochements s'est transformée, au long de trois dernières décades, en une option stratégique de plus en plus appréciée, dans la mesure où elle offre, aux organisations qui y ont recours, d'importants avantages potentiels, parmi lesquelles : la recherche de synergies, la diminution de l'incertitude, le partage des risques et l'apprentissage organisationnel. Ce dernier avantage nous a interpellé pour l'étudier en profondeur sur un terrain particulier, celui des institutions de microfinance (IMF) marocaines, en identifiant les facteurs qui peuvent améliorer leur apprentissage en situation de rapprochement.

À la lumière de la revue de la littérature et selon les théories de l'apprentissage organisationnel, les hypothèses de recherche sont formulées et testées sur un échantillon de 44 accords de rapprochement contractés par ces institutions. Les résultats empiriques dégagés montrent que ces accords constituent pour ces IMF un outil d'apprentissage. Cet outil est d'autant plus important en combinant cinq facteurs, à savoir leur culture organisationnelle, leur capacité d'apprentissage, les caractéristiques des connaissances faisant l'objet de leur apprentissage, la qualité de la relation et l'environnement externe de rapprochement.

Mots-clés : accords de rapprochement, apprentissage organisationnel, facteurs d'apprentissage, IMF marocaines.

Modélisation des facteurs de l'apprentissage des organisations en contexte de rapprochement : cas du secteur marocain de la microfinance

INTRODUCTION

Le secteur de la microfinance au Maroc représente le plus grand marché dans la région du Moyen-Orient et dans l'Afrique du Nord (MENA), servant ainsi plus de 40 % des clients (González, 2013) dans le monde arabe. Il a connu une croissance sans précédent. En moins de quatre ans (de 2003 à 2007), le portefeuille de prêts des IMF a été multiplié par onze, et la clientèle par quatre, selon les données du MIX¹ (Microfinance Information Exchange). Il offre une large gamme de services financiers et non financiers aux populations constituées en majorité de personnes démunies et pauvres, exclues du système financier classique. Toutefois, en 2008, il a connu une grave crise d'impayés² expliquée dans une large mesure par la fragilité du fonctionnement interne de ses principaux acteurs, les IMF (Reille, 2009 ; Ibrahim et Kabbaj, 2014). Dans cette situation, ces institutions se sont convaincues qu'elles sont devant des défis managériaux décisifs et que les pratiques de rapprochement peuvent constituer un chemin parmi d'autres pour dépasser la défaillance de leur fonctionnement interne par l'acquisition et la création de nouvelles connaissances. Ainsi, elles ont contracté, ces dernières années, divers accords de rapprochement afin de développer de nouveaux produits et processus de production, de mettre à niveau leurs systèmes d'information et de gestion et de qualifier leurs ressources humaines. Ce constat est l'un des principaux intérêts qui nous a motivés à travailler sur les issues des accords de rapprochement des IMF marocaines en termes d'apprentissage des connaissances. Partant de là, notre travail de recherche sera guidé par la problématique principale suivante :

Dans quelle mesure les accords de rapprochement contractés par les IMF marocaines améliorent-ils leur apprentissage organisationnel en termes d'acquisition et de création de nouvelles connaissances ? L'objectif est, d'une part, de déterminer sous quelles conditions le recours de ces IMF aux rapprochements peut les conduire à améliorer leur apprentissage et,

¹ Le *MIX Market* est une plate-forme d'échange d'informations sur la microfinance

² Est signalée par le rapport de Bank Al Maghrib de 2009.

d'autre part, d'étudier les intérêts stratégiques d'un tel apprentissage tels qu'ils sont perçus par les partenaires en termes d'acquisition et de création de nouvelles connaissances.

Pour atteindre ces objectifs et répondre à notre question principale de recherche, nous allons convoquer un cadre théorique fondé principalement sur les théories de l'apprentissage organisationnel en nous inscrivant dans la perspective des recherches qui abordent les facteurs favorisant la réussite de l'apprentissage dans certaines configurations de RO (surtout les alliances).

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce cadre, nous exposerons d'abord, brièvement, la portée stratégique des théories de l'apprentissage organisationnel, ensuite nous éclairerons sa place dans l'explication du phénomène de rapprochements des organisations³, pour en déduire par la suite nos hypothèses et notre modèle de recherche que nous confronterons à la réalité de notre terrain d'investigation empirique.

2.1. PORTEE DES THEORIES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Il s'agit des théories, issues des sciences cognitives, transposées aux organisations par les théoriciens de la gestion. Elles ont comme principal intérêt d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens sur l'importance de l'apprentissage en organisation, notamment, en période de transformation. Elles sont complémentaires de l'approche fondée sur les ressources et les compétences. Elles mettent en lumière le fait que le patrimoine de ressources et de compétences propre à chaque organisation n'est pas figé, mais évolutif dans le temps. Cette variation, au niveau des compétences et des connaissances de l'organisation, est à mettre à l'actif de l'apprentissage organisationnel. Cette dernière notion est apparue pour la première fois dans les travaux de March et Simon (1958) afin d'expliquer la façon dont une organisation en tant que système de traitement de l'information acquiert, stocke et utilise les informations provenant de l'environnement. Par la suite, différentes conceptions de l'apprentissage ont été élaborées selon que les auteurs se réfèrent aux approches comportementales et/ou cognitives. Pour Argyris et Schön (1978), l'apprentissage organisationnel est le processus cognitif par lequel les membres

³ Face à la multiplicité des définitions de rapprochement des organisations et aux multiples accords désignés par cette expression, nous retenons la définition défendue par Taghzouti (2010), « Tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun, tout en conservant leur autonomie décisionnelle».

d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. Ainsi, une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques (ajoutent Argyris et Schön, 1978). Dans le but d'améliorer les actions organisationnelles, Fiol & Lyles (1985) ont défini l'apprentissage organisationnel comme un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles qui permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement. Dans une perspective behavioriste, Levitt et March (1988) mettent l'accent sur la notion de « routine⁴ ». L'apprentissage organisationnel est alors considéré comme le processus par lequel les organisations codifient les « ingérences du passé et les transforment en routines ». Pour apprendre, l'organisation doit intégrer les conséquences de l'histoire à ses procédures. Dans un sens large, Ingham (2015) l'a considéré comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire.

La littérature atteste que la définition de Koenig (1996) est largement reprise par les chercheurs, selon laquelle l'apprentissage organisationnel est un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Cette définition a été complétée par Tarondeau (1998) : « c'est un phénomène collectif, car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres ».

Plus récemment, avec un environnement complexe, incertain et hautement concurrentiel, les dirigeants, les consultants, mais aussi les chercheurs prennent de plus en plus conscience de l'immense pouvoir de l'apprentissage organisationnel dans l'acquisition et le développement d'un avantage concurrentiel durable. Cette idée est déjà avancée par Stata (1989) qui affirme que l'apprentissage organisationnel est la source unique d'un avantage concurrentiel durable. Il est le seul avantage concurrentiel durable selon Garvin (2008).

Afin de valoriser ce construit social dans l'activité des organisations, Moingeon et Métails (1999) identifient trois rôles cruciaux pour l'apprentissage organisationnel.

⁴ Le terme générique « routine » englobe les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations. Ce terme englobe également la structure des croyances, paradigmes, codes, cultures et connaissances qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles. (Levitt et March, 1988)

D'abord, il assure le renouvellement continu du patrimoine des ressources de l'organisation, notamment pour ce qui concerne les actifs immatériels (savoir organisationnel), pour apporter des solutions rapides et efficaces aux problèmes rencontrés. Cela peut contribuer à l'amélioration de sa compétitivité.

En second lieu, il détermine la configuration des différentes combinaisons de ressources adoptées en vue d'élaborer les compétences.

Enfin, il valorise et matérialise les connaissances et compétences acquises dans des produits, des services et des procédés à travers le mécanisme de la capacité d'apprentissage.

Vu ses rôles cruciaux, l'apprentissage est devenu l'objectif majeur d'une organisation pour entrer dans une relation de rapprochement. À défaut des connaissances et des savoir-faire propres, l'organisation peut toujours emprunter ceux d'autres entreprises, en recourant notamment aux pratiques de rapprochement. Ces dernières sont donc conçues comme des sources des connaissances externes (Hamel, 1991 ; Vézina et Messier, 2007).

2.2. LES THEORIES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME EXPLICATIF DE LA FORMATION DES RAPPROCHEMENTS DES ORGANISATIONS

L'idée de base de ces théories est que l'apprentissage organisationnel peut se produire et se développer entre organisations à travers certaines formes de relations interorganisationnelles. Le rapprochement des organisations s'inscrit dans cette perspective selon laquelle une organisation peut apprendre en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations, avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoir-faire, que ce soit dans le cadre d'alliances, de fusions-acquisitions ou de tout autre partenariat (Leroy, 2000). Ainsi, ces types de relations sont très recommandées par la littérature comme moyen d'acquisition de nouveaux savoirs, de compétences et d'expertises pour améliorer la compétitivité d'une organisation (Kogut 1988a ; Hamel, 1991, Inkpen, 2000). Les partenaires constituent donc un moyen d'accès à des sources de connaissances qui seront plus rapides, moins coûteuses et plus flexibles que le développement des connaissances à l'interne (Powell, 1998). Dans ce sens, nous pouvons enregistrer que les connaissances stratégiques d'une organisation existent au-delà de ses frontières. Cela est soutenu par Vézina et Messier (2007) qui avancent que les ressources stratégiques d'une entreprise dépassent ses frontières traditionnelles et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires, menant à une rente relationnelle.

Sur le terrain plusieurs cas de figure illustrent ce type de raisonnement. Il s'agit par exemple de la société Sony qui a établi divers partenariats avec des entreprises informatiques et de télécommunication, pour permettre à son personnel à différents niveaux de l'organisation d'accéder aux nouvelles connaissances de ses partenaires (Inkpen, 2000).

Dans cette perspective, les relations de partenariat et de rapprochement de façon générale constituent des occasions et des outils efficaces pour l'enrichissement de la base des connaissances, voire de l'apprentissage. À travers ces configurations, les partenaires peuvent acquérir et créer de nouvelles connaissances et compétences. En effet, de multiples recherches (Mowery et al., 1996 ; Larsson et al., 1998) accordent un rôle de plus en plus prépondérant dans la création des connaissances aux configurations interorganisationnelles telles que les alliances, les «joint-ventures », les coopérations en R&D. Une organisation serait capable d'apprendre non seulement de sa propre expérience, mais aussi de l'expérience accumulée par un partenaire. Ce dernier est donc la source des connaissances stratégiques pour l'organisation. Dans ce sens, les relations interorganisationnelles se justifient par le besoin d'accéder aux connaissances et au savoir-faire dont l'organisation a besoin.

A partir de ce constat, nous pouvons souligner que les pratiques de rapprochement constituent des chemins efficaces pour les organisations afin d'améliorer leur apprentissage, mais la question qui se pose, c'est à travers quels mécanismes ou dimensions se réalise ce processus d'apprentissage.

L'examen de la littérature sur l'apprentissage organisationnel dans les modalités de rapprochement montre qu'il n'y a pas unanimité entre les chercheurs quant à ses mécanismes ou ses dimensions. Chaque chercheur aborde ce phénomène à travers des mécanismes qui le préoccupent : l'interaction entre partenaires (Hamel, 1991 ; Ingham, 2015), l'internalisation de connaissances (Hamel, 1991), la création de connaissances (Dodgson, 1993), le partage d'expériences (Inkpen, 2000), le transfert ou encore la transformation de connaissances (Lyles et Schwenk, 1992). En vue de les synthétiser, Chrysostome et Su (2001) proposent de les intégrer dans deux modes. Il s'agit de l'acquisition et de la création de nouvelles connaissances. Ces deux modes sont également abordés par Tran et Kalika (2006) dans l'étude de l'apprentissage organisationnel et la performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam.

- **L'acquisition des connaissances**

Dans la littérature, l'acquisition des connaissances constitue un élément central de l'apprentissage dans les coopérations de telle sorte que ces dernières permettent l'accès à des connaissances externes et de combler le fossé existant entre la base actuelle des connaissances et le niveau de connaissance désiré par la firme (Hall, 2000).

D'autres auteurs reconnaissent son importance dans le processus d'apprentissage en utilisant d'autres terminologies. Ainsi, Lyles et Schwenk (1992) parlent de transfert de connaissances tandis que Inkpen (2000) parle de partage de connaissances. Toutefois, quelle que soit la terminologie utilisée, un apprentissage effectif de l'organisation ne se limite pas à une simple action d'accès à de nouvelles connaissances, mais il nécessite l'internalisation de ses connaissances dans sa mémoire organisationnelle pour mieux répondre aux exigences de son environnement (Chrysostome et Su, 2001). Pour ces deux derniers auteurs, ce mode d'apprentissage exige du partenaire apprenant l'accès et l'internalisation des connaissances de son partenaire afin de pouvoir les déployer pour le développement de nouveaux produits ou pour de nouvelles opportunités d'affaires (Hamel, 1991). Il constitue un véritable mécanisme de l'appropriation effective des connaissances du partenaire (Hamel, 1991).

- **La création de nouvelles connaissances**

Outre l'acquisition des connaissances, le rapprochement peut être aussi un moyen de créer de nouvelles connaissances. Cette opération constitue le deuxième mode fondamental d'apprentissage des organisations en situation de rapprochement. Il peut être créé selon deux pratiques, la transformation des connaissances du partenaire et l'expérimentation (Chrysostome et Su, 2001) en amenant l'organisation apprenante à créer de nouveaux produits ou procédés et même dans certains cas de s'engager dans un processus d'innovation incrémentale. Il revêt une grande importance pour la vie des partenaires puisque les connaissances développées constituent un actif fondamental qui influence leur performance, et sert aussi de base au maintien de leurs avantages compétitifs (Inkpen, 2000). Pour Nonaka (1994) et Inkpen (2000), ce sont les interactions sociales entre les membres de l'organisation qui servent à créer de nouvelles connaissances. Elles permettent un transfert des expériences entre les partenaires, ce qui génère une action de développement de nouvelles connaissances.

En somme, il est vrai que le rapprochement des organisations constitue un outil d'apprentissage mutuel pour les organisations rapprochées à travers l'acquisition et la création de nouvelles

connaissances. Mais ce phénomène ne se réalise pas automatiquement quoique certains facteurs constituent un contexte particulièrement favorable à ce processus d'apprentissage. Pour cette raison, il sera capital d'aborder les facteurs favorisant ce type d'apprentissage pour que nous fondions un modèle conceptuel dans ce sens.

2.3. FACTEURS DE L'APPRENTISSAGE DES ORGANISATIONS EN SITUATION DE RAPPROCHEMENT

Dans les accords de rapprochement, il ne suffit pas qu'une organisation se rapproche d'autres pour en acquérir des connaissances et que son apprentissage soit effectif. Il est nécessaire d'avoir certains facteurs facilitant la réalisation de cet objectif. Ces facteurs, selon la littérature, ont un rôle déterminant dans la réussite de l'apprentissage inter-organisations. En revanche, quand ils sont absents ou quand ils ne sont pas considérés comme idéals, l'apprentissage d'une organisation en situation de rapprochement risque d'être moins effectif, même si le transfert des connaissances a lieu. Dans ce cadre, plusieurs travaux et études (Hamel, 1991 ; Ingham, 2015 ; Simonin, 2004 ; Tran & Kalika, 2006 ; Maâlaoui, 2009) ont été réalisés mais ils n'aboutissent pas à un consensus autour des facteurs de la réussite de l'apprentissage en contexte de rapprochement. Jusqu'aujourd'hui, il n'existe pas un modèle intégrateur qui retient l'accord unanime des chercheurs en sciences de gestion. Chacun d'eux se focalise sur des facteurs qui l'intéressent et en néglige d'autres. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective qui vise à développer un modèle intégrant les facteurs d'apprentissage d'une organisation en situation de rapprochement. Ainsi, une revue de la littérature nous a permis de ressortir trois types des facteurs. Il s'agit des facteurs liés aux caractéristiques des organisations rapprochées (réceptrices et émettrices des connaissances), des facteurs relatifs aux connaissances faisant l'objet d'apprentissage, et des facteurs liés au contexte de rapprochement (la qualité de rapprochement et l'environnement externe de rapprochement).

2.3.1. Facteurs caractérisant les organisations rapprochées

L'apprentissage d'une organisation dans une relation de rapprochement dépend d'abord des caractéristiques liées aux organisations rapprochées. La revue de la littérature nous a permis d'identifier celles liées à l'organisation réceptrice et d'autres relatifs à ses partenaires.

➤ **Caractéristiques de l'organisation réceptrice des connaissances**

Une revue de la littérature montre qu'il y a plusieurs caractéristiques liées à l'organisation pouvant éventuellement mesurer sa volonté et son aptitude à réussir le processus d'apprentissage organisationnel en contexte de rapprochement. Dans ce sens, nous focalisons notre attention principalement sur ses objectifs d'apprentissage, sa culture et sa structure organisationnelle, d'une part, et sa capacité d'apprentissage, d'autre part.

- **Les objectifs d'apprentissage** : l'apprentissage ne sera effectif que si la firme se fixe comme objectif la création ou l'acquisition des connaissances auprès de son partenaire. Pour Hamel (1991), quand une entreprise essaie d'intégrer des connaissances dans le cas des alliances comme forme de rapprochement, elle a un objectif d'apprentissage. Si les objectifs d'apprentissage ne sont pas correctement conçus et que le management est incapable de les ajuster, les efforts d'apprentissage peuvent devenir inefficaces (Inkpen, 2000). L'entrée dans une relation de rapprochement est en quelque sorte une reconnaissance que le partenaire possède un savoir utile. C'est pourquoi la firme forme des liaisons organisationnelles ayant pour objectif l'accès et l'intégration des savoirs des partenaires, dans sa mémoire organisationnelle. Cela nécessite un processus d'apprentissage bien identifié dans sa stratégie.

En nous fondant sur ces écrits théoriques autour de l'importance des objectifs d'apprentissage dans la création et l'acquisition des connaissances auprès des partenaires, nous développons la première hypothèse relative à la question principale de notre recherche.

***H1** : dans leurs accords de rapprochement, l'apprentissage organisationnel des IMF ne sera effectif que si elles l'ont préalablement fixé parmi leurs objectifs.*

- **La culture organisationnelle** : dans un contexte de rapprochement des organisations, la culture organisationnelle constitue un facteur déterminant dans le processus d'apprentissage interorganisationnel. Plusieurs travaux soulignent l'importance de la présence d'une qualité bienveillante de la culture organisationnelle vis-à-vis de l'apprentissage inter-organisationnel (Sinkula et al., 1997 ; et Esper et al., 2007). Dans cette optique, l'organisation a besoin de développer une culture organisationnelle propice à son apprentissage interorganisationnel afin d'acquérir des savoirs et des savoir-faire utiles à sa performance. En effet, l'organisation qui a une culture ouverte et une grande capacité d'intégration dans son environnement à travers sa capacité de changer ses procédures et ses structures pourra réussir son processus d'apprentissage interorganisationnel.

Si nous admettons que la culture des organisations en situation de rapprochement constitue un facteur déterminant de leur apprentissage organisationnel, nous pouvons développer une deuxième hypothèse liée à notre problématique de recherche :

H2 : la culture organisationnelle des IMF a un impact positif sur leur apprentissage organisationnel dans leurs accords de rapprochement.

- **La structure organisationnelle** : Ingham (1994) a souligné le rôle important que joue la nature de la structure organisationnelle dans une situation d'apprentissage. Selon lui, les structures décentralisées et participatives, ainsi que les structures « plates » stimulent les apprentissages organisationnels de « niveau » supérieur⁵ par le biais de l'échange d'informations, de la création de nouvelles idées et de l'autonomie des employés. L'importance de la structure a été également soulignée par Dodgson (1993) qui a particulièrement insisté sur la relation entre la stratégie et la structure. Selon lui, les organisations adoptent des structures et des stratégies afin d'encourager l'apprentissage. Les organisations peuvent ainsi influencer de façon proactive l'environnement dans lequel elles apprennent. Dans le même ordre d'idées, Nonaka et Takeuchi (1995) ont ajouté le rôle d'équipes multifonctionnelles comme structure efficace d'apprentissage au sein de laquelle les membres provenant de différents départements peuvent partager et confronter leurs connaissances.

⁵ Ils sont nommés apprentissages de niveau « supérieur » parce qu'ils tendent à ajuster l'ensemble des règles et des normes organisationnelles au lieu d'activités spécifiques ou de comportements (Fiol et Lyles, 1985).

Compte tenu de cette littérature, nous avançons une troisième hypothèse :

H3 : la structure organisationnelle des IMF a un impact positif sur leur apprentissage organisationnel dans leurs accords de rapprochement.

- **La capacité d'apprentissage** : il ne suffit pas de concevoir un objectif d'apprentissage et d'adopter une structure et une culture organisationnelle pour que l'apprentissage soit un succès, il faut aussi avoir la capacité d'apprendre. Elle représente la base de l'apprentissage organisationnel en contexte de coopération. Cohen et Levinthal (1990) étaient les premiers auteurs à avoir introduit cette notion, sous « l'absorptive capacity », en éclairant son rôle déterminant dans l'absorption des connaissances externes. Ils la définissent comme « l'aptitude de l'entreprise à reconnaître la valeur d'une information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales ». Elle est donc présentée comme un type d'apprentissage spécifique aux entreprises qui ont pour particularité de devoir mener à une application commerciale (Cohen et Levinthal, 1990). Quant à David et Foray (2002), cette notion est appréhendée comme un moyen de développement des organisations dans une relation d'alliance. Ils la définissent comme la capacité à acquérir de nouveaux savoirs et de nouvelles idées de l'allié, pour ensuite les matérialiser dans des produits, des procédés et des organisations.

De notre part, nous nous basons sur cette littérature pour tester dans notre domaine de recherche l'hypothèse suivante :

H4 : la capacité d'apprentissage des IMF influence leur apprentissage organisationnel dans leurs accords de rapprochement

➤ **Caractéristiques propres aux partenaires/émetteurs des connaissances**

Si nous admettons que l'organisation ait un rôle déterminant dans la réussite de son apprentissage en situation de rapprochement, ses partenaires à leur tour contribuent significativement par l'utilité des connaissances qu'ils possèdent. Ainsi, dans le contexte de rapprochement, le processus d'apprentissage d'une organisation en situation de rapprochement semble plus influencé par la capacité de la source à transférer des connaissances. Cette capacité à transférer fait référence à la capacité de dissémination de la connaissance (Parent et al., 2007). Mu et al., (2010), affirment que c'est la capacité de l'émetteur, d'une manière efficace, efficace et convaincante, d'exprimer, de communiquer et de diffuser des connaissances, de telle manière que le récepteur puisse la comprendre correctement, et enfin, mettre l'apprentissage en

pratique. Szulanski (1996) soutient que la capacité et la volonté de l'émetteur de consacrer du temps et des ressources pour soutenir le transfert de connaissances sont essentielles pour assurer son succès.

Si nous acceptons la logique où les partenaires d'une organisation ont un impact positif sur son apprentissage en situation de rapprochement, nous pouvons formuler une cinquième hypothèse :

H5 : l'engagement des partenaires des IMF a un impact positif sur leur apprentissage organisationnel dans leurs accords de rapprochement.

2.3.2. Facteurs caractérisant les connaissances faisant l'objet d'apprentissage

Les recherches sur l'apprentissage interorganisationnel et le transfert des connaissances soutiennent l'idée que les caractéristiques des connaissances sont des facteurs à prendre en considération dans l'étude de leur transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Szulanski, 1996 ; Simonin, 2004 ; Hamel et al., 1989 ; Prévot, 2005). Dans son travail empirique portant sur les facteurs influençant le transfert de connaissances au sein d'alliances stratégiques, Simonin (2004) met explicitement l'accent sur le concept d'ambiguïté des connaissances qui reflète un manque de compréhension des liens logiques entre actions et résultats, causes et effets, inputs et outputs liés au processus de création et d'utilisation des connaissances. Cette ambiguïté causale va dépendre du caractère tacite, de la complexité et de la spécificité des connaissances (Zander et Kogut, 1995 ; Szulanski, 1996 ; Inkpen, 2000). Ainsi, ces trois aspects affectent à la fois le degré, la vitesse d'accumulation et de partage de connaissances, et le degré de facilité de la diffusion des connaissances au travers des frontières de la firme (Simonin, 2004).

À la lumière de cette littérature, nous formulons une sixième hypothèse :

H6 : les caractéristiques des connaissances à acquérir par une organisation influencent son apprentissage organisationnel dans ses accords de rapprochement.

2.3.3. Facteurs caractérisant le contexte de rapprochement des organisations

Ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories : ceux qui s'attachent à la qualité de la relation de rapprochement et ceux qui font référence à l'environnement externe des opérations de rapprochement. Dans ce qui suit, nous présentons successivement ces deux catégories.

➤ **Caractéristiques liées à la qualité de la relation de rapprochement**

Dans la littérature, une attention particulière est accordée aux caractéristiques de la qualité de la relation entre les organisations dans le succès de l'apprentissage interorganisationnel (Gulati, 1995; Suzlanski, 1996 ; Simonin, 2004 ; Tran & Kalika, 2006 ; Maâlaoui, 2009). Dans cette perspective, une relation de rapprochement basée sur la confiance, la communication, l'engagement mutuel et utilisant de meilleurs outils d'échange est susceptible d'améliorer la coopération entre les contractants et de réduire le risque de conflit et de comportements opportunistes. Ce qui peut faciliter l'apprentissage interorganisationnel et le transfert des connaissances entre les partenaires.

Compte tenu de ce développement théorique, nous formulons la septième hypothèse relative à notre problématique de recherche :

H7 : la qualité de la relation de rapprochement des IMF avec leurs partenaires a un impact positif sur leur apprentissage organisationnel dans leurs accords de rapprochement.

➤ **Caractéristiques de l'environnement externe de rapprochement**

Il s'agit de l'ensemble des caractéristiques de l'environnement externe dans lequel s'établit le rapprochement des organisations. Ce dernier ne se réalise pas dans un vacuum. Il demeure influencé, dans toutes ses étapes, par les circonstances particulières associées aux contextes économiques et législatifs dans lesquels il évolue.

Loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement de rapprochement peut être l'occasion de renforcer et d'accroître le potentiel de l'apprentissage interorganisationnel par la facilitation du transfert des connaissances entre les partenaires.

En effet, certaines caractéristiques de ce type d'environnement peuvent encourager l'apprentissage de la firme. Pour Koenig (2006), un environnement caractérisé par une grande turbulence, la complexité et une trop forte hostilité, stimule l'apprentissage. Plus l'environnement est instable et concurrentiel, plus le besoin d'un apprentissage rapide et efficace s'en trouve avivé. Par exemple, le secteur automobile, caractérisé par des innovations technologiques, des changements rapides et l'incertitude, encourage l'apprentissage interorganisationnel (West et Burnes, 2000).

À côté de ces caractéristiques, certains éléments de l'environnement de rapprochement comme l'État et les sources de financement peuvent contribuer à l'amélioration de l'apprentissage de

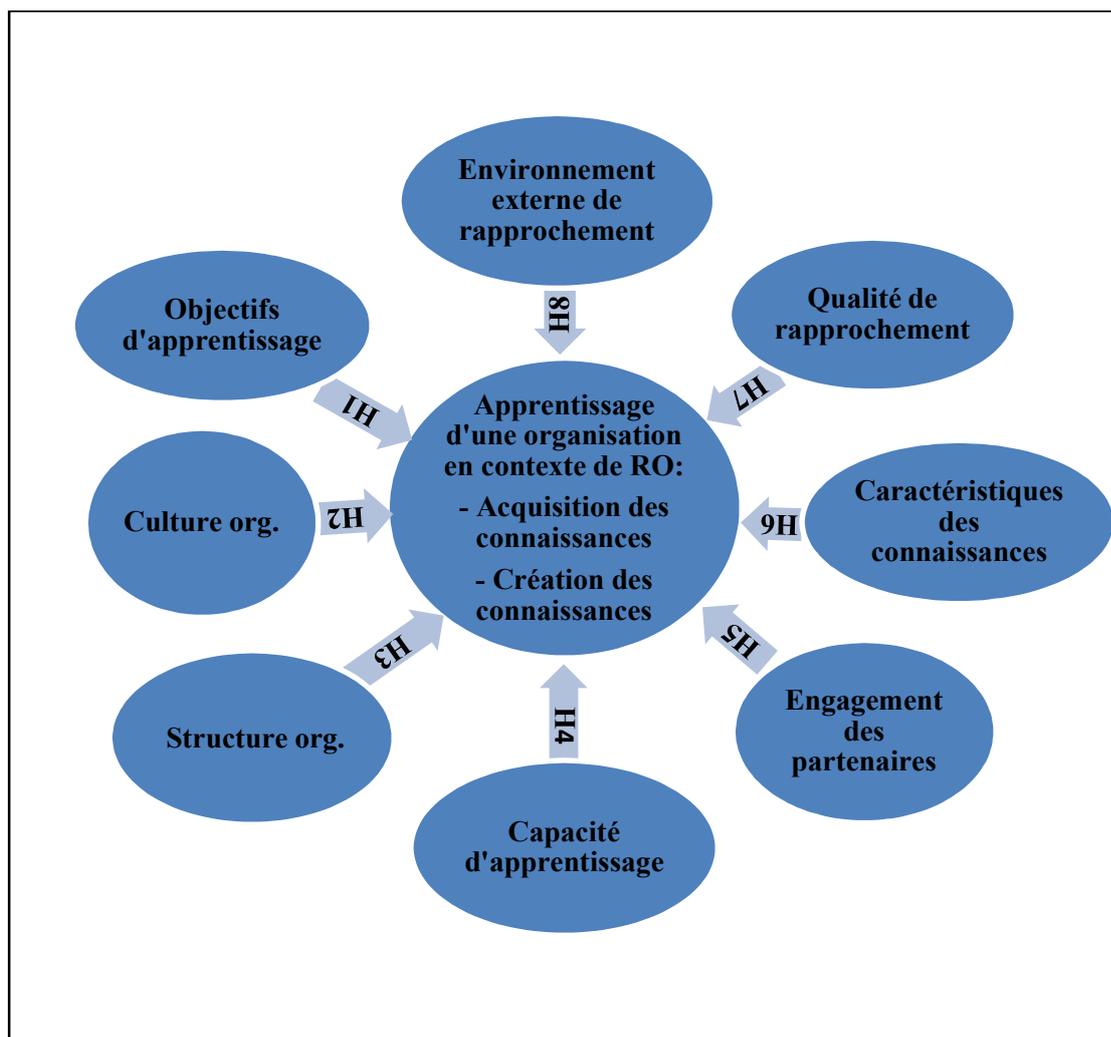
l'organisation et au transfert des connaissances entre les acteurs. Ces derniers peuvent mettre en place des mesures incitatives en faveur des projets d'innovation et de transfert des connaissances. Comme ils peuvent fournir des aides financières pour encourager les opérations de rapprochement pour ce transfert.

À la lumière des constats posés par ces recherches antérieures, nous formulons notre dernière hypothèse

H8 : L'environnement externe de rapprochement des IMF a un impact positif sur leur apprentissage dans ce contexte.

En nous basant sur ces différents liens exprimés dans les hypothèses post-avancées, nous pouvons schématiser notre modèle conceptuel de la façon suivante :

Schéma 1. Modèle conceptuel de la recherche



Ce modèle conceptuel est constitué de dix variables caractérisant d'une part, les facteurs d'apprentissage organisationnel en situation de rapprochement (variables explicatives) et, d'autre part, l'apprentissage en termes d'acquisition et de création de connaissances nouvelles (variable à expliquer). Ces variables ont été mesurées à l'aide de 10 échelles de mesure, empruntées à des études antérieures.

Après avoir dégagé notre modèle conceptuel, nous allons essayer de le confronter à la réalité de notre terrain d'investigation empirique qui reste une étape nécessaire pour répondre à notre question principale de recherche.

3. CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons aborder deux points essentiels. Il s'agit du recueil des données et de la présentation et la discussion de résultats de la recherche.

3.1. RECUEIL DES DONNEES

3.1.1. Echantillon

Dans ce travail, nous avons choisi comme échantillon les accords contractés par les IMF au Maroc pour la période de référence 2010-2016. Au moment de sa constitution, nous avons rencontré de sérieux problèmes résidant dans le recensement de ces accords. À notre connaissance, il n'existe aucune base de données auprès des organisations gouvernementales ou des organisations spécialisées dans la microfinance au Maroc centralisant des renseignements sur ce type d'accords. Ce manque rend l'étape de la recherche difficile à réaliser. Pour surmonter ce problème, nous avons recouru à plusieurs sources parmi lesquelles : Sites Web des IMF et de leurs bailleurs de fonds, contacts directs avec certains responsables des IMF au Maroc à travers notre réseau relationnel, des revues de presse et des banques de données sur la microfinance (Microfinance Information eXchange, the Consultative Group to Assist the Poor-CGAP).

À travers ces sources, nous avons enquêté 44 accords de rapprochement des 48 ciblés. Nous avons ciblé particulièrement ceux qui dépassent la simple transaction commerciale entre les partenaires et ayant une durée plus d'un an.

Concernant les profils de nos répondants, il faut noter qu'ils ont tous des informations sur les accords de rapprochement des IMF, soit à travers le poste qu'ils occupent, soit à travers les formations effectuées pour être à même d'assurer le suivi de certains accords de rapprochement.

Ils sont essentiellement des chefs d'agence ou des superviseurs (39.13%), des directeurs généraux (30.43 %), des directeurs régionaux (13.04 %), des contrôleurs régionaux et responsables d'audit (8.69 %), des chargés de mission au niveau régional (4.34%) et des responsables d'animation commerciale de crédit (4.34%). De même, Il faut souligner que le rôle des relations personnelles dans notre recherche était déterminant pour obtenir des rendez-vous avec les répondants ciblés.

3.1.2. Questionnaire

Pour la collecte des données, nous avons adopté la méthodologie quantitative utilisant l'enquête par questionnaire en face à face qui contient 10 échelles de mesure pour apprécier les variables de notre modèle de recherche sur l'échelle de Likert de 1 à 5 :

1, 2, 3, 4, 5, correspondent aux valeurs successives : faible, assez faible, moyen, élevé, très élevé.

La version finale de notre questionnaire s'est réalisée en trois phases : choix des échelles de mesure sur la base de la littérature, rédaction de la première version du questionnaire et la phase du pré-test de la première version à l'aide de quatre entretiens directs auprès des directeurs généraux de deux IMF de notre échantillon et de deux experts ayant de l'expérience dans le domaine de l'analyse de données.

À l'issue de ces entretiens, nous avons amélioré la première version du questionnaire en corrigeant certaines questions mal comprises par les répondants et en adaptant certains items et concepts au terrain de notre recherche.

3.2. RESULTATS EMPIRIQUES ET DISCUSSION

3.2.1. Résultats

Afin de dégager les résultats de la présente recherche, nous avons procédé au traitement des données récoltées à l'aide de deux types de tests statistiques multivariés (utilisant le logiciel SPSS 24).

Le premier type concerne l'analyse factorielle de type analyse en composantes principales (ACP) et le calcul des indices du test de l'alpha de Cronbach. A ce stade, nous avons enregistré que les tests de faisabilité de l'ACP (KMO et l'indice de Bartlett) ont affiché de bonnes valeurs dépassant le seuil recommandé par Hair et al., (2006), ce qui permet alors de conclure que les items, pour chaque échelle de mesure, sont factorisables.

Après un processus de purification par l'ACP, nous avons obtenu des niveaux satisfaisants de la qualité des échelles de mesure retenues. Chaque échelle est représentée par une seule composante principale restituant un pourcentage plus au moins important de la variance totale de la variable correspondante (voir tableau 1). Nous ajoutons à ce tableau une quatrième colonne nous permettant de nous renseigner sur le test d'alpha de Cronbach afin de nous assurer de la cohérence interne entre les items. Tous les indices de ce test sont supérieurs à 0,651 (voir tableau 1).

Tableau 1. Les résultats de la qualité des échelles de mesure

Les échelles de mesure de :	Nbre axes fact	% facteurs dans la Variance totale Expliquée	Alpha de Cronbach
Objectifs d'apprentissage	1	42.051%	0.651
Culture organisationnelle	1	76.525 %	0.683
Structure organisationnelle	1	79.216 %	0.736
Capacité d'apprentissage	1	58.185%	0.892
Engagement des partenaires des IMF	1	71.942 %	0.793
Caractéristiques des connaissances	1	57.930 %	0.622
Qualité de rapprochement	1	59.663 %	0.759
Environnement externe de rapprochement	1	80.140 %	0.868
Acquisition des connaissances	1	84.735 %	0.818
Création de nouvelles connaissances	1	48,811 %	0.838

Le **second type** de tests s'attache à l'analyse de régression linéaire multiple. Il sert à tester, d'une part, le modèle conceptuel dans sa globalité et, d'autre part, la significativité individuelle de ses variables explicatives.

S'agissant du résultat du test du modèle conceptuel, la probabilité associée au test de Fisher, dans le modèle ANOVA, affiche une valeur inférieure au seuil d'erreur de 5% ($\text{Sig} = 0,000 < 0.05$), donc l'hypothèse nulle est rejetée et le modèle est globalement significatif. D'autant plus que la partie expliquée par le modèle (régression = 28.923) dépasse largement la partie non expliquée (les résidus = 14.077) (voir tableau 2).

Tableau 2. Indices de régression du modèle ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,923	8	3,615	8,989	,000 ^b
	Résidu	14,077	35	,402		
	Total	43,000	43			
a. Variable dépendante : Apprentissage						
b. Prédicteurs : (Constante), Capacité, Environnement, Connaissances, Obj apprent, Partenaires, Culture, Structure, Qrelation						

Ce résultat est conforme à la valeur de la statistique R^2 ajustée (0,598) qui renseigne aussi sur la qualité du modèle économétrique (tableau 3). Le R^2 ajusté indique donc que les facteurs de l'apprentissage expliquent 59.8% de la variance de l'apprentissage organisationnel des IMF en situation de rapprochement.

Tableau 3 . Coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,820 a	,673	,598	,63420262	,673	8,989	8	35	,000	1,950
a. Prédicteurs : (Constante), Capacité, Environnement, Connaissances, Obj apprent, Partenaires, Culture, Structure, Qrelation										
b. Variable dépendante : Apprentissage										

Quant au résultat de l'appréciation de la significativité des variables, les valeurs et les probabilités associées au test de Student fournies par SPSS 24 montrent qu'il y a statistiquement cinq variables significatives ($t > 2$ et $\text{sig} < 5\%$) (Tableau 4).

Tableau 4. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle

Modèle		Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	6,996E-17	,096		,000	1,000		
	Obj apprent	,102	,107	,102	,953	,347	,818	1,222
	Culture	,308	,118	,308	2,597	,014	,666	1,501
	Connaissances	,343	,112	,343	3,056	,004	,743	1,346
	Environnement	,581	,106	,581	5,491	,000	,836	1,196
	Structure	,200	,138	,200	1,447	,157	,488	2,050
	Partenaires	-,185	,133	-,185	-1,391	,173	,528	1,892
	Qrelation	,334	,144	,334	2,315	,027	,450	2,225
	Capacité	-,415	,153	-,415	-2,717	,010	,401	2,494

a. Variable dépendante : Apprentissage

A titre de résultat de la régression, nous pouvons affirmer que l'apprentissage organisationnel des IMF au Maroc dans leurs accords de rapprochement est expliqué par plusieurs facteurs dont les plus significatifs sont : la culture organisationnelle des IMF, leur capacité d'apprentissage, les caractéristiques des connaissances faisant l'objet d'apprentissage, la qualité de la relation de rapprochement et les caractéristiques de l'environnement externe de rapprochement.

Les résultats font ressortir également que les caractéristiques de l'environnement externe de rapprochement constituent le facteur ayant le plus fort pouvoir d'explication de l'apprentissage des IMF dans leurs accords de rapprochement ($\beta=0.581$).

3.2.2. Discussion des résultats

À l'issue de cette analyse de régression multiple, cinq variables sont jugées déterminantes quant à l'apprentissage des IMF dans leurs accords de rapprochement.

Il s'agit, dans un premier lieu, de l'environnement externe de rapprochement des IMF. C'est un facteur qui contribue le plus à l'explication de l'apprentissage des IMF en contexte de rapprochement ($\beta=0.581$; $p=0.00<0.01$). Il agit positivement sur l'apprentissage de ces institutions. Ainsi, plus cet environnement est complexe, concurrentiel et turbulent, plus les IMF sont stimulées à apprendre auprès de leurs partenaires. Ce résultat est en conformité avec notre huitième hypothèse (**H8**) et des travaux antérieurs de Fynes et Ainamo (1998), Koenig (2006), et West & Burnes (2000). Pour Koenig (2006), les environnements caractérisés par la turbulence, la complexité et la très forte hostilité stimulent l'apprentissage.

En second lieu, nous enregistrons l'apport positif de la culture organisationnelle des IMF sur leur apprentissage ($\beta = 0.308$; $p = 0.014 < 0.05$). Ainsi, plus cette culture est favorable aux connaissances externes, plus l'apprentissage des IMF s'améliore. De ce fait, ce résultat vient en confirmation à nos développements théoriques et à notre hypothèse correspondante (**H2**). En effet, plus les IMF sont ouvertes à leur environnement et qu'elles ont une meilleure capacité d'intégration, plus il y a une amélioration de leur apprentissage organisationnel. Ce résultat corrobore également les travaux antérieurs de Schein (1985) et de Sinkula et al., (1997), qui stipulent qu'une culture bienveillante favorise l'apprentissage organisationnel.

En troisième lieu, nous constatons que la qualité des relations de rapprochement des IMF a une contribution favorable dans leur apprentissage ($\beta = 0.334$; $p = 0.027 < 0.05$), ce qui est en conformité avec notre septième hypothèse (**H7**). En fait, les accords contractés par les IMF au Maroc sont des relations basées sur la communication, la confiance et l'engagement mutuels entre les partenaires ; et elles utilisent d'ailleurs de bons mécanismes d'échange, ce qui facilite l'apprentissage de ces institutions dans ce contexte. Dans ce sens, Gulati (1995) a insisté sur la présence d'une confiance mutuelle entre les acteurs engagés dans la relation de rapprochement, parce qu'elle permet de réduire le risque des comportements opportunistes et d'instaurer une plus grande transparence dans les échanges d'informations et de savoir-faire. Alors que Spekman et al., (2002) ont valorisé le critère de la communication mutuelle comme condition nécessaire à la réussite de l'apprentissage interorganisationnel en soulignant l'importance de la fréquence, la richesse et la qualité de l'information échangée. De même, d'autres auteurs ont souligné la présence des interactions intenses et des contacts directs entre le personnel des organisations rapprochées pour créer un contexte de dialogue, de discussion et d'échange d'expériences opportunes à la création de nouvelles connaissances (Badaracco, 1991).

En quatrième lieu, nous trouvons la contribution déterminante et positive des caractéristiques des connaissances dans l'apprentissage des IMF ($\beta = 0.343$; $p = 0.004 < 0.05$), ce qui est conforme à notre sixième hypothèse de recherche (**H6**). Ainsi, le degré non excessif de l'aspect tacite, de la complexité et de la spécificité des connaissances stimule la volonté d'apprentissage des IMF dans leurs accords de rapprochement. Ce résultat corrobore certains travaux antérieurs relatifs aux transferts de connaissances (Zander et Kogut, 1995 ; Szulanski, 1996, et Inkpen, 2000).

En dernier lieu, nous constatons l'influence significative de la capacité d'apprentissage des IMF sur leur apprentissage organisationnel en contexte de rapprochement ($\beta = - 0.415$; $p = 0.010 \leq$

0.01), ce qui confirme notre quatrième hypothèse (**H4**) indiquant que la capacité d'apprentissage des IMF influence leurs apprentissages organisationnels dans leurs accords de rapprochement. Toutefois, le signe négatif du pouvoir d'explication de cette variable pose un grand problème pour notre interprétation. Il indique que la capacité d'apprentissage des IMF est une entrave à leur apprentissage, ce qui constitue un résultat paradoxal dans notre recherche. Ainsi, ce résultat est expliqué, d'une part, par le fait que ces institutions n'ont pas explicitement fixé des objectifs favorisant l'apprentissage dans leurs accords de rapprochement et, d'autre part, par le non-engagement de leurs partenaires à transférer des connaissances lors de leurs accords de rapprochement. Cela est clairement exprimé dans notre modèle par la non-significativité des deux variables « objectifs d'apprentissage » et « l'engagement des partenaires ». Ce qui va dans le sens des travaux de Rebolledo et al., (2008), de Ghassane (2014) et de El Qouri (2018).

Les premiers auteurs considèrent que la capacité d'apprentissage n'a des effets positifs sur l'apprentissage interorganisationnel qu'à travers la réalisation de certaines conditions parmi lesquelles nous trouvons la fixation des objectifs d'apprentissage clairement explicités et favorisant l'apprentissage interorganisationnel. Pour cela, la capacité d'apprentissage est considérée comme nécessaire, mais pas suffisante pour améliorer l'apprentissage des organisations. Si elle n'est pas orientée avec des objectifs clairement explicites, elle peut produire des effets négatifs sur l'apprentissage. Pour Ghassane (2014), la capacité d'apprentissage du récepteur dans une relation de partenariat public-privé est intrinsèquement liée à l'émetteur dans le processus du transfert. Autrement, si le partenaire émetteur n'est pas bien engagé dans le processus de transfert des connaissances vis-à-vis du récepteur, la capacité d'apprentissage de ce dernier demeure inexploitable, ce qui peut produire des effets défavorables à son processus d'apprentissage.

Les résultats statistiques de la régression nous ont permis également de ressortir que les variables « Structure organisationnelle des IMF » ($\beta=0.200$; $p=0.157>5\%$), « objectifs d'apprentissage » ($\beta=0.102$; $p=0.347>5\%$) et « Engagement des partenaires » ($\beta=-0.185$; $p=0.173 > 5\%$) n'ont aucune influence significative sur l'apprentissage des IMF dans leurs accords de rapprochement avec d'autres organisations. Cela nous permet d'infirmer les hypothèses correspondant à ces variables (**H1, H3 et H5**).

Ainsi, l'invalidation de ces trois variables peut être expliquée, soit par le nombre restreint des observations de notre échantillon qui ne dépassent pas les 44, soit par la pseudo-compréhension⁶ des questions posées pour mesurer ces variables, ce qui peut impacter négativement notre résultat.

CONCLUSION : CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Cet article fournit des contributions enrichissant la recherche au niveau de l'apprentissage inter-organisations, mais elle souffre aussi de certaines limites qui peuvent être des pistes futures de recherche.

Nous avons consolidé l'idée principale de la théorie de l'apprentissage organisationnel en montrant que l'apprentissage est un motif essentiel pour expliquer le recours des organisations aux accords de coopération. Dans cette logique, les IMF au Maroc ont contracté des accords de rapprochement en visant l'amélioration de leur apprentissage pour dépasser les lacunes de leur fonctionnement interne. De ce fait, les retombées de leur apprentissage dans ce contexte nous semblent satisfaisantes, vu les résultats atteints par cette recherche. A ce stade, nous avons développé un modèle d'apprentissage d'une organisation réceptrice des connaissances en situation de rapprochement. Ce modèle appelle cinq facteurs pouvant favoriser ce type d'apprentissage, à savoir : l'environnement externe de rapprochement, la qualité de rapprochement, sa capacité d'apprentissage, sa culture organisationnelle et les caractéristiques des connaissances faisant l'objet de son apprentissage.

Au-delà des contributions théoriques, les résultats de cette recherche peuvent être utiles à la fois pour les directeurs et managers des IMF au Maroc, et pour les responsables des politiques gouvernementales et des agences ou organismes de développement. Pour les premiers, ce travail leur a apporté une aide apprêtée pour une possibilité d'augmenter leur capacité à apprendre en contexte de rapprochement (en se focalisant principalement sur les facteurs ayant un pouvoir important d'influence). Pour les seconds, il constitue une référence pour motiver les IMF à établir des accords de coopération et à constituer des réseaux pour dynamiser et mettre à niveau le secteur de la microfinance au Maroc. De même, ce travail peut aider les agences de

⁶ Par pseudo-compréhension, nous faisons allusion à ce que l'interlocuteur faisait semblant d'avoir bien compris la question et par conséquent ses éléments de réponses aurait dû biaiser le bon sens de notre analyse. Nous y assistons à un biais informationnel.

développement à orienter leurs investissements vers les IMF les plus créatrices des accords de rapprochement et qui favorisent les conditions d'apprentissage dans ce contexte.

Comme toute recherche, celle-ci a aussi ses limites. Elle souffre de certaines insuffisances d'ordre théorique et méthodologique.

Théoriquement, nous avons tenté de relever un grand défi pour définir et opérationnaliser le concept d'apprentissage organisationnel en situation de rapprochement. Il s'agit d'un concept qui demeure problématique et pour lequel les chercheurs ne s'accordent pas sur un champ définitionnel bien précis.

Méthodologiquement, nous étions contraints, d'abord, par l'étroitesse de la taille de notre échantillon. Nous considérons que le nombre des accords de rapprochement constituant notre échantillon est relativement faible même s'il correspond à un taux de réponse très élevé de 91.66 %, soit 44 retours exploitables. Ensuite, dans ce travail, nous avons également examiné seulement le point de vue des IMF en tant qu'acteur récepteur des connaissances, qui n'est qu'un seul acteur du processus d'apprentissage inter-organisations. En outre, il faut noter qu'il existe une incertitude sur la qualité de certaines échelles de mesure développées dans notre recherche eu égard à la littérature. Elles nécessitent leur réutilisation dans d'autres contextes pour être améliorées. Et, enfin, nous sommes conscients de ne pas avoir inclus dans notre recherche certains indicateurs qui ne sont pas sans influence sur les résultats obtenus, tels que le nombre des partenaires impliqués dans les accords de rapprochement, la nationalité et le secteur des partenaires des IMF.

A la lumière des limites et des apports de cette recherche, de nouvelles pistes pourraient être envisagées :

- il serait pertinent d'élargir notre échantillon à d'autres accords de rapprochement conclus par les IMF avec des organisations internationales ;
- il conviendrait d'orienter la recherche vers l'implication de tous les acteurs concernés par le processus d'apprentissage en situation de rapprochement ;
- il serait important d'orienter les recherches futures vers l'étude de l'apprentissage des IMF au cours de la négociation de l'accord de rapprochement (pré-accord) ;
- il serait souhaitable de mobiliser d'autres théories pour éclairer la complexité de l'apprentissage organisationnel en contexte de rapprochement et pour faciliter son opérationnalisation.

Références

- Argyris, C. & Schön, D.A., (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading: Addison-Wesley.
- Badaracco, J., (1991), *The Knowledge Link*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Chrysostome, E., Su. Z., (2001), *L'apprentissage stratégique dans les coentreprises Internationales : proposition d'un modèle intégrateur*. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval - Québec.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°1, pp. 128-152.
- David, P. & Foray, D., (2002), Une introduction à l'économie de la société de la connaissance. *Revue Internationale des sciences sociales* (UNESCO), Vol.1, n°171, pp. 13- 28.
- Dodgson, M. (1993), Organizational learning: a review of some literature, *Organization Studies*, Vol.14, n°3, pp. 375-94.
- El Qouri, A. (2018), *Les rapprochements organisationnels et l'apprentissage: une analyse empirique dans le secteur de la microfinance marocain*, Thèse de doctorat , ENCG de Fès, Laboratoire LABEMO.
- Esper, L., Fugate, S., & Sramek, B. (2007). Logistics Learning Capability: Sustaining the Competitive Advantage Gained Through Logistics Leverage. *Journal of Business Logistics*, Vol.28, n°2, pp.57-81.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985), Organizational learning, *Academy of Management Review*, Vol.10, n°4, pp. 803-813.
- Fynes, B. and A. Ainamo, (1998), Organisational Learning and Lean Supply Relationships: The Case Of Apple Ireland, *Supply Chain Management*, Vol.3, n°2, pp. 96-107.
- Ghassane, H., (2014), *Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage : Cas d'entreprises publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, Institut d'administration des entreprises.
- González, T., (2013), *La microfinance au Maroc*, Fundación Afi, Madrid, Espana.
- Gulati, R., (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°1, pp. 85-112.
- Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 5e edition, Ed. Pearson- Prentice Hall, New Jersey, In Carricano, M., Poujol, F. & Bertrandias, L., (2008), *Analyse des données avec SPSS*, Collection Synthex (2ème éd): Pearson Education France.
- Hall, R. (2000), The management of external resources, *Journal of General Management*, Vol.26, n°1, pp.56-68.
- Hamel, G., (1991), Competition for Competence and Inter-Partner Learning with in International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C.K., (1989), Collaborate with your competitors-And win, *Harvard Business Review*, Vol.67, n°1, pp. 133-139.
- Ibrahimi, M. & Kabbaj, S., (2014), Les défis managériaux des IMF marocaines, *Revue JBE*, Vol 2, n°2, pp. 67-73.
- Ingham, M., (2015), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue française de gestion*, Vol.41, n°253, pp. 55-81.
- Inkpen, A.C., (2000), A note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, n°7, pp. 775 -779.

- Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°160, pp. 293- 306.
- Koenig, G., (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Ed. Nathan, 544 pages.
- Kogut, B. (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, n°3, pp. 405-425.
- Kogut, B., (1988a), Joint-ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.9, n°4, pp.319-332.
- Larsson, R. Bengtsson, L. Henriksson, K. & Sparks, J., (1998), the Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, n° 3, 285-305.
- Levitt, B. & March, J.G., (1988), Organizational learning, *Annual review of sociology*, Vol.14.
- Lyles, M.A. & Schwenk, C.R., (1992), Top management, strategy and organizational knowledge structures, *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°2, pp. 155-174.
- Maâlaoui, A., (2009), *Les déterminants de l'apprentissage interorganisationnel dans les alliances stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale Toulon-USTV.
- March, J.G., Simon, H.A., (1958), *Organizations*, New York: Wile
- Moingeon, B., & Métais, E., (1999), *Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles*, Cahiers de recherche, HEC.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S (1996), Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, Vol.17, n°1, pp. 77-91
- Mu, J., Tang, F. & Maclachlan, D., (2010), Absorptive and disseminative capacity: knowledge transfer in intra-organization network, *Expert Systems with Applications*, Vol.37 n°1, pp.31-38.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1. pp. 14-37.
- Parent, R., Roy, M. & St-Jacques, D., (2007), A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, *Journal of knowledge management*, Vol.11, n°6, pp. 81- 93.
- Powell, W.W., (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Vol.40, n°3, pp. 228-240.
- Prévot, F., (2005), *Le transfert inter-organisationnel de compétences : Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, 706 p.
- Rebolledo, C., Nagati, H., & Halley. A., (2008), *Apprentissage interorganisationnel dans la chaîne logistique : le point de vue des fournisseurs*, HEC Montréal.
- Reille, X., (2009). *Essor, crise et redressement du secteur de la microfinance au Maroc*, Note Focus CGAP de Décembre (www.cgap.org).
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Cultures and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1st Edition, San Francisco.
- Simonin, B.L., (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, Vol.35, n°5, pp. 407-427.

- Sinkula, J.M., William, E.B., Noordewier, T., (1997), A Framework for Marketbased Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n°4, pp. 305- 318.
- Spekman, R.E., Spear, J. & Kamauff, J.W., (2002), Supply chain competency: learning as a key component. *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol.7, n°1, pp 41-55.
- Stata, R., (1989), Organizational Learning - The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Vol.30, n°3, pp. 63-75.
- Szulanski, G., (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17, special Issue, pp. 27-44.
- Taghzouti, A., (2010), *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*, Thèse de Doctorat, Lille 2.
- Tarondeau, J.-C., (1998), *Le management des savoirs*, Presses universitaires de France, Paris.
- Tran, V.T. & Kalika, M., (2006), Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam, XVème Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Vézina, M. et Messier, C., (2007), *Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : Le cas d'un réseau informel* », AIMS, Montréal, Canada.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning International. *Journal of Operations and Production Management*, Vol.20, n°10, pp 1236–125.
- Zander, U. & Kogut, B., (1995) Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test, *Organization Science*, Vol.6, n°1, pp.76-92.