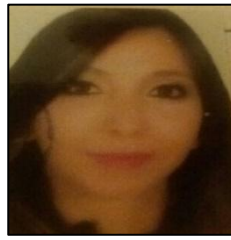


**TIJANI Omar**

Faculté Polydisciplinaire de Larache  
(Université Abdelmalek Essaâdi)  
Chercheur associé au Centre de  
Recherche et d'Etudes en Gestion  
(IAE / Pau).

**REKLAOUI Asmae**

Faculté Polydisciplinaire de  
Larache (Université  
Abdelmalek Essaâdi)

**OUAZZANI Ahmed**

Faculté Polydisciplinaire de  
Larache (Université Abdelmalek  
Essaâdi)

## **La capacité d'absorption de l'entreprise marocaine : Cas du secteur aéronautique**

**Résumé :** Cette recherche porte sur le concept de la capacité d'absorption, définie comme la capacité d'une firme à acquérir, assimiler, transformer et exploiter de nouvelles connaissances (Zahra et George, 2002). La CAPA favorise l'acquisition des connaissances en provenance d'un partenaire étranger au sein d'une alliance stratégique et procure par conséquent un avantage concurrentiel durable. Cet article essaye de mesurer la CAPA des entreprises du secteur aéronautique au Maroc, Ce secteur connaît actuellement une dynamique remarquable du flux des IDE, nous pouvons ainsi observer les enjeux du transfert des connaissances. Nous avons posé la question de recherche suivante : les filiales marocaines des FMN du secteur aéronautique ont-elles acquis une CAPA ? En utilisant une méthodologie qualitative et des entretiens de face à face avec des dirigeants des sociétés, nous avons trouvé que la CAPA des filiales marocaines est proportionnelle avec la nature technologique des activités et de la taille, les firmes marocaines appartenant aux groupes internationaux ont réussi à assimiler et exploiter les connaissances en provenance de leurs partenaires étrangers.

**Mots clé :** capacité d'absorption, transfert de connaissances, FMN.

**Abstract:** Absorptive capacity (ACA) is defined as the ability of a firm to acquire, assimilate, transform and exploit new knowledge (Zahra et George, 2002). This paper aims to measure the ACA of the aeronautical sector in Morocco, by asking the following research question: Moroccan subsidiary of the aviation sector FMN have they gained ACA? Using a qualitative methodology we found that the ACA Moroccan subsidiaries is proportional with the technological nature of the activities and size, Moroccan firms belonging to international groups have succeeded to assimilate and exploit knowledge from their foreign partners.

**Key words:** Absorptive capacity, knowledge transfer, MNC.

## INTRODUCTION

Les alliances stratégiques entre des firmes multinationales (FMN) et des entreprises des pays du Sud constituent, pour ces dernières, une opportunité majeure pour acquérir de nouvelles connaissances (Kogut, 1988 ; Inkpen, 1998 ; Hamel, 1991). Cependant, en vue de pallier l'inconvénient d'une éventuelle dépendance technologique vis-à-vis du partenaire du Nord, les entreprises réceptrices de technologie doivent de leur part acquérir une capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Stock et alii, 2001), c'est un concept inhérent au processus de l'apprentissage organisationnel des firmes. Zahra et George (2002) définissent CAPA comme la capacité d'une firme à acquérir, assimiler, transformer et exploiter de nouvelles connaissances. Néanmoins, malgré l'importance stratégique, et l'usage croissant de ce concept dans les recherches sur le management stratégique (Lenox et King, 2004 ; Walles et alii, 2013), il reste difficile à traduire de manière concrète (Mowery et alii, 1996 ; Lane et alii, 2002 ; Schmidt, 2005), notamment chez les filiales établies dans les pays du Sud.

Dans cette recherche nous essayons de mesurer la CAPA chez les FMN du secteur aéronautique au Maroc en se référant à la définition donnée par Lane et alii (2006). Le choix de ce secteur en particulier est dicté en raison de son orientation technologique et les exigences en termes de qualité dans l'ensemble de la filière, ce qui permettra d'observer vraisemblablement un flux de transfert connaissances (TC) ; par conséquent, les enjeux de la CAPA y seront manifestes. En outre, ce secteur connaît actuellement une dynamique remarquable (Tijani, 2011 ; 2013) ; le Pacte National pour l'Emergence Industrielle, établi par le gouvernement marocain, place l'aéronautique comme l'un des piliers de la nouvelle stratégie industrielle. Les intérêts entre l'Etat marocain et les professionnels marocains, d'une part, et les groupes internationaux du secteur, d'autre part, sont mutuels. L'industrie aéronautique marocaine s'oriente vers la production, profitant de l'apport d'un savoir-faire technique dans la maintenance aéronautique, civile et militaire, en provenance de grands groupes étrangers, ou majoritairement étrangers, qui sont quant à eux, à la recherche de la diversification de leurs sources d'approvisionnement, de la réduction des coûts, d'une diminution des risques de logistique, et de l'innovation. Les pôles de compétitivité aéronautiques<sup>1</sup> sont composés majoritairement par des filiales établies par des groupes étrangères au Maroc. Ainsi, il se pose la question du TC et de l'autonomie technologique des filiales marocaines.

Ce papier pose la question de recherche suivante : les filiales marocaines des FMN du secteur aéronautique ont-elles acquis une CAPA ? Ce qui se traduit par une autonomie technologique vis-à-vis de la société mère. Nous répondrons à cette question de recherche en utilisant une méthodologie qualitative, à travers des entretiens semi-directifs avec des responsables de treize (13) filiales. La recherche a montré, d'une part que, la CAPA des filiales marocaines est proportionnelle avec la nature technologique

---

<sup>1</sup> Il s'agit de principalement de l'Aéropôle de Nouasseur (près de Casablanca), Midparc à Casablanca et de la Zone Franche de Tanger.

des activités de l'entreprise et de la taille de celle-ci ; d'autre part, les filiales qui ont acquis une CAPA restent tout de même liées à leurs partenaires par des relations d'échanges d'informations et de conseils dans les domaines techniques et managériaux. Cette recherche contribue à l'enrichissement du débat sur la mesure de la CAPA, en ramenant la capacité au résultat et l'efficacité d'atteinte des objectifs dans le cadre de la théorie des ressources.

## **1 LES ENJEUX DE LA CAPA DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES**

Dans cette section nous démontreront l'importance de la CAPA dans le cadre des alliances stratégiques en générale (1.1) ; cependant, notre attention se dirigera vers les filiales marocaines du secteur aéronautique qui constituent, en l'occurrence une des multiples formes de ces alliances (1.2)

### **1. 1. La nature dynamique de la CAPA**

L'apprentissage organisationnel constitue le motif principal pour entrer dans des alliances stratégiques ou établir des rapprochements entre firmes (Kogut, 1988 ; Inkpen, 1998). L'objectif final reste, cependant, la recherche d'un avantage concurrentiel durable. Selon la théorie des ressources, l'avantage concurrentiel est basé avant tout sur la connaissance (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1999). Néanmoins, l'apprentissage peut se révéler difficile dans certaines situations, notamment lorsque les connaissances objet de transfert sont tacites ou implicites (Szulanski, 1996). L'apprentissage de ce type de connaissances doit faire objet d'un travail particulier et pertinent, notamment de la part de l'entreprise réceptrice (ou élève ; Lane et Lubatkin ; 1998), basé sur l'apprentissage par l'action, par l'usage et par l'interaction « learning by doing, learning by using, learning by interacting » (Bellon et alii, 2000 : 28).

En effet, dans le but d'assimiler et d'utiliser les connaissances externes de manière efficace et éviter ainsi les risques d'une éventuelle dépendance vis-à-vis du partenaire, les recherches ont montré que l'augmentation des capacités internes de l'entreprise constitue le meilleur moyen d'absorber des connaissances de l'extérieur (Vinding, 2006). Le TC est donc une fonction de la CAPA (Kim, 1998).

On parle de CAPA quand une entreprise dépasse la simple imitation statique du savoir-faire du partenaire vers un apprentissage concrétisé par la capacité à identifier, assimiler et exploiter des connaissances en provenance de l'environnement (Cohen et Levinthal, 1989) et constitue de ce fait une transition du comportement imitateur vers le comportement créateur et innovateur. La CAPA implique un double enjeu ; d'abord, une capacité d'apprentissage qui implique la capacité d'assimiler des connaissances existantes (imitation). Ensuite, cet apprentissage développe chez l'entreprise une capacité de résolution de problème qui représente la capacité de créer de nouvelles produits et outputs (innovation) (Kim, 1998).

L'argument principal en faveur de la CAPA est d'accumuler et déployer de nouvelles compétences et capacités afin de faire face à l'évolution rapide de l'environnement (Vinding, 2006). Par conséquent, la CAPA est une capacité organisationnelle de nature dynamique (Teece et alii, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2002 ; Ratten, 2004), elle constitue une aptitude au changement de l'organisation et un indicatif de sa flexibilité organisationnelle (Zahra et George, 2002), ce qui constitue un antécédent important de l'avantage concurrentiel durable (Teece et Pisano, 1994 ; Dutta, 2012) et une garantie contre les risques de l'érosion de cet avantage (Collis, 1994), en s'inscrivant dans un processus d'apprentissage permanent.

## **1.2. La CAPA des filiales marocaines du secteur aéronautique**

La question du TC dans les réseaux d'entreprises, en particuliers des FMN aux filiales, a fait l'objet de nombreuses recherches (Zander et Kogut, 1995 ; Inkpen, 1998). Le TC permet, d'une part, de réussir les enjeux liés à l'apprentissage organisationnel (Lane et Lubatkin, 1998 ; Larsson et alii, 1998) et d'autre part, de réduire les coûts d'expatriation (Schaaper et Jaussaud, 2012).

Ayant conscience de l'importance de la capacité d'absorption, aussi bien dans les relations inter-firmes que pour le pays en entier (Tijani, 2013), nous étions interpellés par la capacité des filiales marocaines du secteur aéronautique à internaliser les connaissances des sociétés mère.

Notre attention s'est dirigé vers ce secteur en particulier pour plusieurs raisons ; d'abord, l'industrie aéronautique marocaine connaît une dynamique remarquable, elle s'oriente vers la production, profitant de l'apport d'un savoir-faire technique dans la maintenance aéronautique, civile et militaire, en provenance de grands groupes étrangers, ou majoritairement étrangers, qui sont quant à eux, à la recherche de la diversification de leurs sources d'approvisionnement, de la réduction des coûts, d'une diminution des risques de logistique, et de l'innovation. Le Maroc compte actuellement trois pôles de compétitivité dédiés au secteur aéronautique (dont une Plateforme Industrielle Intégrée ; P2I) et abritant des filiales marocaines en situation d'alliance avec des groupes aéronautiques étrangers. Ainsi, il se pose la question du TC et de l'autonomie technologique de ces filiales.

Aussi, l'enjeu de la CAPA de la filiale est important, aussi bien pour celle-ci que pour la société mère (Minbaeva et alii, 2003), cette dernière cherchera à économiser sur les coûts de contrôle des activités et d'expatriation des hauts cadres (Jaussaud et alii, 2000 ; Jaussaud et Schaaper, 2006) ; la filiale marocaine, quant à elle, cherche à minimiser les aspects de dépendance technologique et managériales vis-à-vis de la FMN (Tijani, 2011).

Nous avons donc plus de chances d'observer des phénomènes de TC technologiques et managériales dans le secteur aéronautique plutôt que dans d'autres secteurs industriels

ou de services au Maroc ; en raison de l'orientation technologique et les exigences en termes de qualité dans l'ensemble de la filière.

## 2. OPERATIONNALISATION DU CONCEPT ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous allons passer en revue les principales tentatives de mesure de la CAPA proposées par les auteurs (2.1), avant d'expliquer la mesure retenue pour notre part (2.2), enfin nous détaillerons la méthodologie de recherche suivie dans cette étude (2.3).

### 2. 1. Mesurer la capacité d'absorption

L'opérationnalisation du concept de la CAPA a fait objet d'un débat entre les chercheurs (Zahra et George, 2002 ; Schmidt, 2005 ; Lane et alii, 2006). Ainsi, Cohen et Levinthal (1990) considèrent que l'intensité de la R&D peut être une expression observable de la CAPA (car la R&D joue un rôle important dans la construction, le développement et le partage des connaissances). Or, Schmidt (2005) a trouvé que les dépenses en R&D n'influencent pas significativement le niveau de la CAPA, en attestant que celle-ci ne peut pas être mesuré par un seul indicateur, car elle n'est pas un concept entier, mais plutôt un processus organisationnel en plusieurs étapes, et provient de plusieurs sources (capacités internes et externes).

Dans le même ordre d'idée, Zahra et George (2002) affirment que l'application des mesures telles que l'intensité de la R&D, le nombre des scientifiques travaillant dans le service R&D, etc., est un choix rudimentaire et ne permet pas de tenir compte de la richesse du concept de la capacité d'absorption. Ainsi, selon les mêmes auteurs, toute tentative d'opérationnalisation de la CAPA doit se focaliser sur les routines et les processus organisationnels que l'entreprise engage pour acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances. Ils proposent, par conséquent, de mesurer la CAPA à travers les étapes de son processus (figure 1). Finalement, afin de converger vers la mesure du concept en entier ils introduisent le « facteur d'efficacité », qui est égal au rapport de la CAPA réalisée sur la CAPA potentielle. Cela signifie que les entreprises peuvent parfois acquérir et assimiler des connaissances mais ne peuvent pas avoir la capacité de les transformer et les exploiter pour la génération de profits (Zahra et George, 2002 : 191).

Figure 1 : proposition de mesure de la CAPA à travers ses quatre étapes par Zahra et Georges (2002)

- Mesurer l'acquisition : années d'expérience du département R&D ; Quantité d'investissement en R&D.
- Mesurer l'assimilation : nombre de citations des brevets inventés en dehors de la société ; Nombre de citations dans les publications de la société des recherches développés dans d'autres sociétés.
- Mesurer la transformation : nombre des idées de produits nouveaux ; Nouveaux projets de recherche initiés.
- Mesurer l'exploitation : résultats immédiats tels le nombre des brevets, des annonces de nouveaux produits ; Durée du cycle de vie du produit.

$$\text{Le facteur d'efficacité} = \frac{\text{CAPA réalisée (transformation+exploitation)}}{\text{CAPA potentielle (acquisition+assimilation)}}$$

Devant ces tentatives d'opérationnalisation, Lane et alii (2006) contestent ce qu'ils appellent « la réification » qui a caractérisé la recherche sur la CAPA, selon ces auteurs, la CAPA doit être traitée comme un concept en évolution, et adapté au contexte de chaque entreprise et aux types de connaissances à absorber (Lane et alii, 2002 ; Minbaeva et alii, 2003 ; Schmidt, 2005). Ils ont pu ainsi proposer une définition qui tient compte du contexte et de la multi-dimensionnalité de ce concept. Leur définition est la suivante : « la CAPA est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) la reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire, (2) l'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformatif, et (3) l'utilisation des connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif ».

## 2. 2. La mesure retenue

La définition de la CAPA est toujours basée sur le concept de capacité (ability-based concept). C'est-à-dire un processus organisationnel (routines) qui doit aboutir à des résultats (outputs). La valeur des résultats reflète donc l'existence des capacités. Le terme de capacité sera donc conçu comme l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise un ensemble de ressources à sa disposition (entrées) pour atteindre ses objectifs (Collis, 1994 ; Dutta et alii, 2005). L'objectif final de la CAPA est l'utilisation des connaissances, dans la mesure où l'entreprise utilise et exploite des connaissances dans la fabrication de nouveaux produits, nous pouvons induire qu'elle a accompli les étapes du processus de la CAPA. En effet, pour mesurer la CAPA notre attention se dirigera donc au degré d'utilisation actuelle des connaissances d'origine externe au sein des filiales. C'est une approche pragmatique, qui nous permettra aussi de vérifier, en parallèle, le degré d'autonomie vis-à-vis de l'assistance du partenaire hôte. Finalement, nous rappelons que Minbaeva et alii (2003) ont utilisé le niveau d'utilisation actuel des connaissances pour mesurer le TC dans des filiales des multinationales aux Etats-Unis, Russie et Finlande.

## 3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous illustrons cette technique de mesure de la CAPA par un échantillon de 13 filiales marocaines des FMN françaises dans l'industrie aéronautique (tableau 1). Les sociétés ont été repérées sur la base de l'annuaire des membres du GIMAS (Groupement des Industriels Marocains de l'Aéronautique et du Spatial) qui offre les coordonnées de 63 entreprises. Nous avons pu en repérer et contacter trente (30) entreprises, le reste étant en insuffisance d'informations (coordonnées incomplètes, noms des dirigeants non

fournis) ou dont l'activité ne correspond pas au contexte de l'étude. Nous avons choisi des sociétés qui exercent une réelle activité de production industrielle. Nous avons jugé que nous pouvons constater dans une activité industrielle manufacturière, l'incarnation de la mise en pratique d'un savoir-faire précédemment transféré, plutôt que dans des activités de service ou d'engineering. Finalement, treize (13) entreprises ont accepté de nous recevoir et font donc l'objet de notre échantillon d'étude.

À travers des entretiens semi directifs avec des directeurs ou directeurs RH nous avons cherché de mesurer le niveau de la CAPA de la filiale, en s'informant sur le degré d'utilisation et d'exploitation actuelle des connaissances en provenance du partenaire étranger, le nombre des produits fabriqués sur la base de ces connaissances, le degré de dépendance vis-à-vis de la société mère, etc.

Le recours à une méthodologie qualitative peut s'avérer fortement productif, car le contexte des alliances stratégiques au Maroc reste, jusqu'à l'instant, un terrain de recherche inexploré ; il y a par conséquent beaucoup de connaissances et de renseignements à apprendre de ce cas. (Jaussaud, 2003 ; Jaussaud et Schaaper, 2006).



Tableau 1 : échantillon - liste des sociétés étudiées

Entreprise	Effectif	CA en M€	Structure du capital	Activité dans l'aéronautique	Personne interrogée
<b>Alpha</b>	> 300	21	100% étranger <sup>2</sup>	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques : aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance, engineering, support clients.	DRH
<b>Safsel Maroc</b>	400	85	100% étranger	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	DRH
<b>SSM</b>	130	4	100% étranger	Développement et maintenance opérationnelle de logiciels de technologies de l'information. Développement des systèmes d'identification et d'authentification biométrique.	Directeur de site
<b>SES</b>	400	50	100% étranger	Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.	DRH
<b>Daléo</b>	400	20	100% étranger	Fabrication de sous-ensembles aéronautiques : conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux.	Directeur de site
<b>Socaero</b>	72	1,2	100% étranger	Assemblage d'aérostructures métalliques.	Directeur de site
<b>Smiling</b>	360	4	100% étranger	Assemblage des connecteurs pour applications aérospatiales, industrielles et militaires.	Directeur de site
<b>Sermp</b>	102	6	100% étranger	Réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.	DRH
<b>Segaplast</b>	67	3	100% étranger	Transformation de matières plastiques, tampographie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	DRH
<b>AML Microtechnique Maroc</b>	25	0,8	100% étranger	Sous-traitance mécanique, métallurgie, électronique, Défense, espace, télécommunications. Conception et réalisation de composants pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques pour la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	Directeur de site
<b>Excelsa</b>	60	4	100% marocain	Fabrication de produits en Composite.	Directeur de site + DRH
<b>Adetel Maroc</b>	40	0,7	75% français, 25% marocain	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de carte électronique et câblage.	DRH
<b>Belectronique</b>	300	2,6	75% marocain, 25% français	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous-ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	DRH

<sup>2</sup> Toutes les sociétés à capital 100% étranger appartiennent à des partenaires français.



En outre, le paradigme constructiviste est largement considéré au sein de la communauté scientifique comme la démarche la mieux placée pour tenir compte de la complexité des phénomènes sociaux et organisationnels. Les données qualitatives permettent de mieux approcher le phénomène étudié et d'accroître la proximité avec les personnes interrogées afin de saisir la richesse des phénomènes, (Corbin et Strauss, 1990 : 4 ; Miles et Huberman, 2003 : 27). Dans les sciences de gestion, en l'occurrence le management stratégique, la tendance vers les méthodes qualitatives est plus manifeste et est destinée à se renforcer (Igalens et Roussel, 1998 : 14 ; Usunier et alii, 2000 : 57).

L'analyse des entretiens a été faite en deux temps ; d'abord, une analyse thématique au cas par cas. Il s'agit de « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans chaque cas » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162). Nous avons donc réalisé cette analyse en restant lié aux concepts théoriques qui ont constitué les variables de mesure de la capacité d'absorption, à savoir le degré d'utilisation et d'exploitation actuelle des connaissances en provenance du partenaire français, le nombre des produits fabriqués sur la base de ces connaissances, le degré de dépendance vis-à-vis de la société mère, en plus d'autres indices (Yin, 2003 : 111-112). L'étape suivante était l'analyse transversale qui nous a permis une comparabilité inter-sites afin de révéler des contrastes et similitudes vis-à-vis des thèmes étudiés et générer ainsi des conclusions (Miles et Huberman, 2003).

Finalement, pour avoir une idée globale sur la CAPA de chaque cas étudié, nous avons procédé à l'attribution d'une note (sur cinq). Cette note servant seulement à récapituler le degré de la CAPA et à comparer les différentes firmes.

## **4 RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Les résultats de cette étude sont résumés dans le tableau 2.

La recherche a montré, d'une part, que la CAPA des filiales marocaines est proportionnelle avec la nature technologique des activités de l'entreprise et de la taille de celle-ci. Les sociétés appartenant aux groupes internationaux ont réussi à assimiler et exploiter les connaissances en provenance de leurs partenaires étrangers, ceci s'explique par l'importance des moyens déployés par ces derniers en vue de réaliser le TC en un minimum de temps dans l'objectif de réduire les coûts. En revanche, les sociétés dont les activités ne sont pas d'un grand contenu technologique ne sont pas ambitieuses d'enrichir la nature leurs tâches et de progresser dans leurs activités en termes de technologie (les cas de Socaéro, Excelsa et Adetel). D'autre part, les filiales qui ont acquis une CAPA restent tout de même liées à leurs partenaires par des relations d'échanges d'information et de conseils dans les domaines techniques et managériaux.

Tableau 2 : résultats d'analyse

	Effectif	CA en M€	Activité dans l'aéronautique	La capacité d'absorption	
Alpha	> 300	21	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques : aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients.	La société a réalisé toute les étapes du processus de la capacité d'absorption. La dépendance au partenaire est limitée à certaines procédures de fabrication et des exigences en termes de qualité	5
SSM	130	4	Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information. Développement des systèmes de l'identification et l'authentification biométrique.	Malgré le caractère technologique de son activité, la société est entièrement autonome dans son exercice. Son système de recrutement et de formation lui assure les compétences nécessaires. L'assistance du partenaire étranger est quasiment nulle	5
SES Maroc	400		Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.	La société est relativement indépendante, elle s'appuie essentiellement sur ses compétences internes. Cependant, en cas de nécessité des connaissances, indisponibles au sein de la filiale, la société peut recourir à la consultation de la société mère afin d'avoir quelques indications et conseil susceptibles d'aider à la réalisation et/ou l'amélioration du ou des produits	5
Daléo	400		Fabrication de sous-ensembles aéronautiques : conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux.	La société est indépendante dans toutes les étapes du processus de production. Elle ne fait pas objet de supervision de la part de la société mère, sinon, un soutien technique et managérial occasionnel. Néanmoins, les aspects d'innovation n'étaient pas perçus	5
Smiling	360	4	Assemblage des connecteurs pour applications aérospatiales, industrielles et militaire.	Le passage de l'assemblage des connecteurs à l'assemblage des harnais connecteurs témoigne d'un certain niveau de capacité d'absorption. La société est passée par trois étapes dans ce sens.	5
Sermp	102	6	Réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.	La société a achevé les étapes de la capacité d'absorption. Elle est totalement indépendante au niveau du processus de fabrication. Concernant le management et les moyens d'atteindre les résultats, la filiale jouit d'une grande marge de liberté	5
AML Microtechnique	25	0,8	Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	La filiale est passée de la procédure « <i>built to print</i> » à « <i>full spécification</i> ». Elle peut désormais fabriquer ses produits indépendamment de l'assistance de la société mère. La filiale fabrique pratiquement les mêmes produits que son partenaire hôte	5

Safsel	400	85	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	La CAPA n'est pas entièrement acquise. Des aspects de dépendance demeurent dans la relation avec le partenaire, surtout sur le plan technique. Néanmoins, une réelle volonté réciproque de transfert complet des connaissances est évoquée et mise en œuvre	4
Segaplast	67	3	Transformation de matières plastiques, tampographie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	La société est sur la voie d'acquérir une capacité d'absorption. Le métier de base (l'injection des matières liquides pour les transformer en matières plastiques) est complètement maîtrisé ; En revanche, le passage à l'assemblage des pièces plastiques est en train de se construire. La filiale bénéficie de plusieurs formes d'encadrement	4
Belectronique	300	2,6	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous-ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	Pour la fabrication des produits actuels, la société est indépendante. Or, lorsqu'il s'agit des innovations et des améliorations, l'assistance du partenaire est indispensable	4
Adetel Maroc	40	0,716	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de carte électronique et câblage.	La société assimile les connaissances de son partenaire à l'aide des «documents qualité ». Elle fait objet d'audit interne de la part du groupe. Les aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire sont manifestes, la filiale n'est pas en mesure de fabriquer les cartes électroniques, le câblage et les coffrets électroniques, indépendamment de son partenaire hôte. Par conséquent, Adetel Maroc a parcouru la moitié du chemin de la CAPA	3
Excelsa	60	4	Fabrication de produits en Composite.	Abstraction faite de la volonté de développer une activité de production aéronautique dans le futur, il n'y a pas d'aspects de capacité d'absorption. La société n'est pas en situation d'utilisation des connaissances externes, en dépit de ses divers partenariats. Si en l'occurrence la société veut bénéficier d'un transfert de connaissances, ce doit être à sa charge	2
Socaéro	72	1,2	Assemblage d'aérostructures métalliques.	Aucune CAPA n'est acquise par la filiale, depuis sa création en 2007, elle pratique toujours la même activité constituée largement en fourniture de main d'œuvre. Deux expatriés permanents et de la documentation produite à l'étranger témoignent que la filiale n'est pas en train de devenir autonome.	1

En outre, nous avons remarqué au cours de notre étude que les firmes qui ont acquis la CAPA l'ont fait en s'appuyant sur des mécanismes issues de la Gestion des Ressources Humaines ; nous avons pu constater que les pratiques destinées à la compétence des salariés (en particulier la formation et l'évaluation) influencent, en premier lieu, la CAPA, ensuite les pratiques destinées à la motivation (notamment la communication interne et la rémunération). Ces résultats étant semblables à d'autres recherches réalisées dans des pays développés (Minbaéva *et alii*, 2003).

D'autres résultats ont émergé de cette étude, ainsi nous avons pu constater que les sociétés mères sont hâtives quant à la volonté de transfert de savoir-faire et procédures, et ne prennent souvent pas le temps d'accompagner progressivement le partenaire. Soucieux de vouloir gagner du temps dans ce processus de transfert afin d'économiser les coûts du contrôle des filiales, les sociétés mères envoient souvent des ingénieurs et des techniciens, mais rarement des cadres managériaux et des formateurs pédagogiques. Dans la même mesure, la durée de temps donnée à la filiale pour arriver à un régime de production linéaire<sup>3</sup> est généralement courte. Le résultat est que le nouveau savoir-faire détenu par le partenaire marocain est prématuré, ce dernier restera durablement dépendant de son allié étranger.

Finalement, cette étude empirique révèle que le défi de l'acquisition de la CAPA pour les firmes marocaines est crucial, plus qu'il ne l'est décrit dans la littérature. Ainsi, outre l'intérêt de la CAPA pour l'innovation et le développement organique des firmes, il constitue un challenge afin de pouvoir retenir le personnel et diminuer le taux du *turnover*. La répétitivité des tâches et le manque d'opportunités d'apprentissage et de progrès cognitif peuvent être des sources de départ des salariés, notamment les ingénieurs et les cadres managériaux, cherchant à satisfaire le besoin de réalisation de soi et le développement de leurs carrières. Les sociétés doivent trouver des débouchés à ces aspirations professionnelles en acquérant une CAPA qui à son tour permettra aux sociétés d'être des entités dynamiques en apprentissage continu. Sans cette capacité les directeurs des sociétés industrielles au Maroc auront toujours des démissions des jeunes cadres talentueux et aspirant sur leurs bureaux.

## CONCLUSION

Dans une alliance stratégique avec une FMN, le partenaire marocain désire acquérir un savoir-faire qui, à son tour, est susceptible de procurer une autonomie vis à vis du partenaire étranger. Quant à celui-ci, il désire transmettre à son allié une partie de son savoir-faire dans l'objectif de réduire la charge que constituent pour lui les activités au Maroc. Que ce soit du point de vue de l'un ou de l'autre, la détention de la capacité d'absorption revêt une importance stratégique. Nous nous sommes posé la question de

---

<sup>3</sup> Le régime de production linéaire est le stade où les taux de productivités et les quantités de production commencent à se stabiliser après une durée d'accroissement continue.

recherche suivante : les filiales marocaines des FMN du secteur aéronautique ont-elles acquis une CAPA ? En utilisant une méthodologie qualitative nous avons trouvé que la CAPA des filiales marocaines est proportionnelle avec la nature technologique des activités et de la taille, les filiales qui ont acquis une CAPA restent tout de même liées à leurs partenaires par des relations d'échanges d'information et de conseils dans les domaines techniques et managériaux. L'acquisition d'une CAPA est influencé par des pratiques de GRH, notamment la formation, l'évaluation, la communication interne et la politique de rémunération.

Finalement, nous avons pu trouver un autre enjeu de la CAPA aussi important que l'autonomie et la stratégie, il s'agit de relever des défis de la GRH, ainsi, la CAPA permet de retenir le personnel et diminuer le taux du *turnover* ; en s'inscrivant dans une perspective d'apprentissage, la firme marocaine pourra trouver des débouchés aux aspirations de ses collaborateurs cherchant à satisfaire le besoin de réalisation de soi et le développement de leurs carrières.

Cette recherche contribue, d'abord, à l'enrichissement du débat sur la mesure de la CAPA et des capacités organisationnelles en générale, dans le cadre de la théorie des ressources, en ramenant la capacité au résultat et l'efficacité d'atteinte des objectifs (Dutta et *alii*, 2005). Ensuite, elle contribue à mieux comprendre le concept de la CAPA en tant qu'atout organisationnel, permettant aux filiales marocaines de devenir innovantes et autonomes vis-à-vis de leurs partenaires, la maison mère quant à elle, désire transmettre à son allié une partie de son savoir-faire dans l'objectif de réduire la charge que constituent pour lui les activités au Maroc.

Néanmoins, l'échantillon d'analyse étant spécifique (limité à l'aéronautique), tout effort de généralisation doit se faire avec beaucoup de prudence. De plus, malgré le fait que les sociétés appartiennent au même secteur, l'échantillon contient des sociétés de tailles différentes.

## REFERENCES

- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Bellon, B. et alii, 2000, *Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens : les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques*, Etude pour le Compte de la FEMISE.
- Ben Slimane, S. et Poix, M., 2003. Impact des implantations étrangères sur le développement des capacités technologiques dans les pays émergents, *Revue francophone de gestion* (dernier trimestre).
- Chauvet, V., 2003. Construction d'une échelle de mesure de la CAPA, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin.
- Cohen, W. et Levinthal, D., 1989. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D, *The Economic Journal*, Vol. 99, n° 397, Sep, p. 569-596.
- Cohen, W et Levinthal, D., 1990. Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative science quarterly*, 35, p. 128-152.
- Collis, C., 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter, pp. 143-152.
- Corbin. J. et Strauss; A., 1990. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria, *Qualitative Sociology*, Vol. 13, n°1.
- Daghfous, A., 2004. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 69.
- Dutta, S. Narasimhan, OM. Et Rajiv, S., 2005. Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application, *Strategic Management Journal*, 26, p. 277-285.
- Eisenhardt, K. et Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, p. 1105-112.
- Hamel, G. Et C.K. Prahalad,. 1999. *La conquête du futur: Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, édition Dunod.
- Igalens, J. et Roussel, O., 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Inkpen, A., 1998. Learning, Knowledge Acquisition, and strategic alliances, *European Management Journal*. Vol. 16, n° 2, April.
- Jaussaud, J., Schaaper, J. et Zhang, Z-Y., 2000. Gestion Internationale des ressources humaines: politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°38, novembre.

Jaussaud, J., 2003. Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon - quelques réflexions à partir de nos propres travaux, Asia in Extensio, publication de recherche en ligne : [www.iae.univ-poitiers.fr](http://www.iae.univ-poitiers.fr).

Jaussaud, J. et Schaaper, J., 2006. Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms: a multidimensional perspective, Journal of International Management (April).

Kim, L., 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor, Organization Science, Vol. 9, n° 4, July-August.

Kogut, B., 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, 9 (4), p. 319-332.

Lane, J. Et Lubatkin, M., 1998. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, Strategic Management Journal, Vol. 19, n° 5, May, p. 461-477.

Lane, P. Koka, B. et Pathak, S., 2002. A thematic analysis and critical assesement of absorptive capacity research, Academy of Management Proceedings.

Lane L. P., Koka B. et Pathak, S., 2006. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation of the Construct, Academy of Management Review, Vol. 31, n° 4, p. 833-863.

Lenox, M. et King, A., 2004. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision, Strategic Management Journal, 25.

Miles, M. et M. Huberman (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck, 2ème édition.

Minbaeva, D. Pedersen, T. Björkman, I. Fey, C. et H. Park (2003), MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM, Journal of International Business Studies, Vol. 34, n° 6, p. 586-599.

Mowery, D. C. et J. E. Oxley (1995), Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems, Cambridge Political Economy Society, 19, 67-93.

Mowery, D. C., Oxley, J. E. et B. S. Silverman, 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, Strategic Management Journal, 17, (winter special issue), 77-91.

Paillé, P. et Mucchielli, A., 2008. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, 2ème édition.

Ratten, V., 2004. The Dynamic Nature of Absorptive Capacity and Trust: How they Influence and Impact upon One Another, In Proceedings ANZIBA Conference: Dynamism and challenges in internationalization, Canberra.

Schmidt, T., 2005. Absorptive Capacity - One Size Fits All? A Firm-Level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge, ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 05-072.



- Stock, G. Greis, N. et Fischer, W., 2001. Absorptive capacity and new product development, *Journal of High Technology Management Research*, 12.
- Teece, D. Pisano, G. et A. Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, Aug, p. 509-533.
- Tijani, O. (2011), *La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc*, Thèse de doctorat à l'université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Tijani, O., 2013. Entre IDE et développement économique au Maroc : les enjeux de la capacité d'absorption, publié à medias24.com, le 23/09/2013.
- Usunier, J-C. Easterby-Smith, M. et R. Thorpe (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2ème édition, Economica, Collection Gestion, Série : Politique générale, finance et marketing.
- Vinding, L., 2006. Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach, *Economics of Innovation and New Technology*, Volume 15, Issue 4-5, : 507-517
- Wales, W.J. Parida, V. et Patel, P.C., 2013. Too much of a good thing ? Absorptive Capacity, firm performance, and the Moderating role of entrepreneurial Orientation, *Strategic Management Journal*, 34: 622-633 (2013)
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Winter, S., 2002. Understanding Dynamic Capabilities, A Working Paper of the Reginald H. Jones Center, The Wharton School University of Pennsylvania.
- Zahra, S. A., et George, G., 2002. Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, And Extension, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 185-203.
- Zander, U et Kogut, B., 1995. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, Vol. 6, n° 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, p. 76-92.
- Yin, R. K., 2003. *Case study research: Design and methods* », edition Sage, 3ème édition.