

Le choix des partenariats et alliances stratégiques pour la croissance des entreprises

الشراكة والتحالفات الإستراتيجية كخيار لنمو المؤسسات

Lahiouel Esmâ

¹ Etudiante 6^e année doctorat science option finance d'entreprise, Email, miss_esla@yahoo.fr;

Reçue: 31/1/2020

Accepté: 25/5/2020

Publié: 15/7/2020

Résumé:

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont suscité un développement sans précédent des partenariats et des alliances stratégiques depuis près de trente ans. Devant l'importance sans cesse grandissante de ce type de croissance dans le monde des entreprises grande soit elle ou petite, le but de ce papier est de présenter les résultats d'une étude exploratoire afin de contribuer à une meilleure compréhension de ce phénomène économique comme un choix stratégique qui constitue un levier important pour la compétitivité et le développement des entreprises.

Mots clés: Partenariat, Alliance stratégique, Stratégie, Entreprise, Coopération.

Jel Classification Codes: L20, L21, L24, L25, M55.

ملخص:

دفعت العولمة الاقتصادية وتدويل الأسواق إلى تطور لم يسبق له مثيل للشراكة والتحالفات الاستراتيجية منذ ثلاثين سنة تقريبا. أمام الأهمية المتزايدة لهذا النوع من النمو في عالم المؤسسات الكبيرة والصغيرة منها، تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم نتائج دراسة استكشافية من أجل المساهمة في تقديم مفهوم واضح لهذه الظاهرة الاقتصادية كخيار استراتيجي هام يسمح بتعزيز القدرات التنافسية وتطوير المؤسسات.

كلمات مفتاحية: الشراكة، التحالفات الاستراتيجية، استراتيجية، المؤسسة، التعاون.

تصنيف JEL : L20 ، L21 ، L24 ، L25 ، M55.

Auteur correspondant: Lahiouel et Esmâ, Email: miss_esla@yahoo.fr

1. Introduction:

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement industriel géant et ambitieux extrêmement complexe et dynamique. La mondialisation ainsi que l'hyper concurrence qui en résulte, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, la réduction des cycles de vie des produits, l'accroissement des coûts de production, les changements répétés du droit et de la réglementation, expliquent la nécessité pour les entreprises d'évoluer dans leurs comportements stratégiques. Elles ne peuvent plus se permettre d'adopter simplement des stratégies individuelles pour évoluer sur les marchés.

En effet, depuis le début des années 80, les entreprises quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activités se développent de plus en plus par des opérations de croissance stratégique, notamment par des partenariats et des alliances car considérées aujourd'hui comme de véritables leviers de création de valeur et compétitivité. Par ailleurs, les chercheurs sont de plus en plus intéressés par ce phénomène. Qu'il s'agisse d'en comprendre les leviers d'action, la dynamique des projets, l'organisation relationnelles, les intentions stratégiques ou encore la mortalité.

Pourquoi les partenariats et les alliances stratégiques sont considérés comme l'un des meilleurs choix de stratégie de croissance des entreprises ?

Telle est la question principale à laquelle cette recherche tente d'apporter des éléments de réponses. De cette problématique centrale découle quatre questions qui orienteront la démarche suivie :

- 1- En quoi consiste la stratégie de croissance ? et quelle sont toutes ses différentes modalités ?
- 2- Quelle sont les motivations des entreprises qui choisissent les partenariats et les alliances comme stratégie de croissance ?
- 3- Quelle sont les différentes formes de partenariats et d'alliances stratégiques ?
- 4- Est-ce que la stratégie des partenariats et alliances stratégiques et synonyme de réussite a tous les coups ?

Afin de répondre à toutes ces questions, l'objectif de notre recherche est par conséquent de :

- Définir de la stratégie de croissance et ses modalités ;
- Examiner la définition des partenariats et des alliances stratégiques ;
- Analyser les motivations et objectifs des partenariats et des alliances stratégiques

- Distinguer les types de partenariats et alliances stratégiques ;

Quant à l'importance de cette recherche, elle se définit dans l'importance de la croissance et la création de valeur chez les entreprises ainsi que l'importance de créer un pouvoir de compétitivité qui aide les alliés et les partenaires à durer plus longtemps dans un marché en phase de développement.

2. stratégie de croissance des entreprises : la croissance des entreprises est un mouvement de développement de son activité, changement des caractéristiques (technologie, financement,...) et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de l'entreprise traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel.

2.1 Les objectifs de la croissance des l'entreprise : nombreuses sont les raisons de la croissance qui poussent les entreprises à s'agrandir ce qui débouche sur un certain nombre d'avantage :

2.1.1 Amélioration de l'efficacité de la production : l'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce à :

- Des économies d'échelles : Les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient plus compétitive.
- Des effets de synergie : Le regroupement d'unité de production permet une rationalisation de potentiel de production, ce qui aboutit à une réduction des coûts unitaires.
- L'Effet expérience : L'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source de d'efficacité et de réduction des coûts.
- Des économies de croissance : Les capacités productives sont mieux exploitées.

2.1.2 Un poids économique et financier plus important : L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :

- Le marché : elle peut agir sur le prix de vente.
- Les fournisseurs : son volume d'activité lui permet d'obtenir des conditions avantageuses sur les prix, la qualité,...
- Les marchés financiers : conditions de financement plus avantageuses de la part des organismes de crédit.
- La main d'œuvre : l'entreprise pourra sélectionner les salariés les plus compétents tout en contrôlant le volume de sa masse salariale.
- L'environnement institutionnel : obtenir des conditions avantageuses en termes de fiscalité, infrastructure, législation,...

2.1.3 Répondre à évolution de l'environnement : à savoir :

- croissance macroéconomique : La demande devient plus importante et en hausse
- Augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs : L'entreprise doit augmenter sa production et s'adapter aux changements du comportement des consommateurs.
- Ouverture des frontières : L'entreprise doit viser de nouveaux marchés
- Développement des technologies de pointe : L'entreprise doit innover ces procédés.

2.2 Les modalités de croissance des entreprises : On distingue habituellement deux modes de développement de l'entreprise la croissance interne et la croissance externe. Les alliances stratégiques offrent une troisième voie qui peut présenter des avantages très importants par rapport aux deux modalités de croissance classique, lorsqu'il s'agit d'atteindre certains objectifs bien particuliers. (Detrie, 2005, p. 337)

- 2.2.1 La croissance interne (croissance organique) :** la croissance interne est une croissance par création de nouvelles capacités de production, elle résulte des seuls efforts de l'entreprise, sans qu'elle s'associe ou se regroupe avec d'autres entreprises (بن ساسي، 2008، صفحة 35). Elle contribue à la création de nouveaux emplois et permet de conserver l'indépendance de l'entreprise. La croissance interne se caractérise par l'autoproduction, l'autofinancement, l'augmentation du capital, l'emprunt et le crédit-bail.
- 2.2.2 La croissance externe :** la croissance externe est connue mondialement sous le nom des opérations de fusions-acquisitions, elle consiste à racheter des actifs appartenant à d'autres entreprises, se qui ce traduit donc par une union partielle ou totale des moyens (matériels, humains, financiers,...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité (croué, 2015, p. 107). C'est une stratégie surtout utilisée par les grands groupes car elle nécessite des moyens financiers importants mais qui permet d'atteindre une taille critique plus rapidement et facilite la pénétration de marchés difficile ou mal connus.
- 2.2.3 La croissance conjointe (croissance partagée):** connue sous le nom des partenariats et alliances stratégiques, ce type de croissance consiste pour l'entreprise à coopérer et collaborer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).

2.2.4 Le choix entre les trois modalités de croissance : On distingue quatre critères qui permettent d'évaluer le pour et le contre pour chaque mode de croissance comme le démontre le tableau qui suit :

Tableau N°01 : Les quatre critères permettant de choisir la modalité la plus adaptée selon les circonstances

	Acheter	collaborer	Faire sois même
Urgence	Très rapide	Rapide	Lent
Incertitude	Possibilité de revente en cas d'échec	Pertes partagées, possibilité de rachat	Vente difficile en cas d'échec
Capacités intangibles	Problèmes de culture et dévaluation	Problèmes de culture et de contrôle	Cohérence de la culture
Capacités autonomes	Nécessité d'acheter la totalité	Collaborer avec l'activité concernée	Créer un isolat

Source : Gerry Johnson, 2011, P.423.

Le tableau démontre les points suivants :

- En terme de rapidité, la croissance externe est la plus rapide mais elle est aussi la plus coûteuse contrairement à la croissance conjointe qui est peut être moins rapide que la croissance externe mais le partage des coûts et des ressources lui donne plus d'avantages.
- En cas d'échec de l'opération : la croissance conjointe permet de partager les pertes entre les partenaires ce qui baisse le taux de risque contrairement à la croissance interne ou il est difficile de compenser les pertes surtout en cas d'emprunt.
- La croissance interne est un meilleur alternatif pour la stabilité de l'entreprise au long terme.
- Si les capacités convoitées sont fortement autonomes, c'est-à-dire confinées à une partie spécifique de chacune des entreprises, on peut

privilégier la croissance conjointe. Une coentreprise concernant uniquement les ressources et compétences recherchées des deux entreprises peut être envisagée, le reste de leurs activités continuant à fonctionner indépendamment, il serait coûteux et risqué de racheter la totalité d'une autre entité pour obtenir seulement quelques compétences spécifiques. Dans le cadre d'une croissance interne, les nouvelles ressources et compétences peuvent être développées sous la forme d'un isolat, de manière à ne pas impliquer la totalité de l'entreprise, avec ses procédures, ses budgets et sa culture.

Bien entendu, le choix entre les trois modalités n'est pas libre de contraintes. Mais, Le tableau précédent permet cependant d'insister sur le fait que les modalités de développement doivent être systématiquement évaluées afin de limiter la subjectivité du choix.

3. Les partenariats et alliances stratégiques : Le développement des alliances et partenariats est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie. elles se définissent comme une association entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires (Garette.B, 1995, p. 17). En d'autres termes, Les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques tout en restant autonomes et juridiquement indépendantes sur leurs activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance et du partenariat. (Jolly.D, 2000, p. 71).

3.1 Les objectifs des partenariats et des alliances : les partenariats et alliances stratégiques comprennent une variété d'objectifs dont les entreprises sont dans l'incapacité de les aboutir totalement ou partiellement en eux même (Pellicelli, 2004, p. 4). Elles permettent aussi

d'atteindre des objectifs relativement ambitieux par rapport aux moyens limités de mise en œuvre (Margaret Cauley, 1994, p. 142).

- 3.1.1 Bénéficiaire de synergies et d'économies d'échelle tout en préservant l'autonomie :** Les alliances stratégiques permettent aux concurrents alliés d'obtenir des effets de synergies, d'échelle ou d'expérience, réservés en principe à des groupes plus importants, sans cependant se fondre totalement dans une entité plus vaste et sans aliéner définitivement leur autonomie stratégique.
- 3.1.2 Délimiter précisément le territoire de coopération :** Les alliances permettent d'exploiter des synergies entre des partenaires en circonscrivant très précisément le domaine de la collaboration, ce qui est aussi un avantage très significatif par rapport aux fusions et acquisitions. En effet, les fusions ont souvent l'inconvénient d'entraîner soit des diversifications non désirées, soit de conduire à créer des ensembles de taille excessive, par contre dans les alliances stratégiques, le territoire de la coopération peut être délimitée très précisément dès le départ. Toutes les activités non concernées peuvent être clairement écartées du contenu de l'alliance, que ce soit pour des raisons légales ou pour éviter une diversification excessive des activités communes (Bernard Garrette F. L.-O., 2013, p. 123).
- 3.1.3 Bénéficiaire des opportunités d'apprentissage :** Les alliances créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées.
- 3.1.4 Se protéger contre des concurrents plus puissants :** Les alliances stratégiques permettent à des concurrents en positions de faiblesse de des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de force au sein du secteur. Il n'est pas rare qu'une fusion significative dans une industrie déclenche une vague de concentration par réaction en chaîne de la part des

concurrents. Dans un tel contexte, certains acteurs peuvent réagir en optant pour des alliances plutôt que des acquisitions

3.2 Les avantages et difficultés des partenariats et alliances stratégiques :

de manière générale toute opération de partenariats et d'alliance comporte des avantages et des risques se retrouvant au niveau de chaque allié mais également au niveau de la coopération elle-même comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Les avantages et les risques associés aux alliances stratégiques

	Avantages associés aux alliances stratégiques	Risques associés aux alliances stratégiques
Au niveau de chaque partenaire	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'économies d'échelles. - Le partage du risque. - L'apprentissage et l'accroissement du potentiel de développement grâce à l'accès à des ressources et des compétences non détenues - Préservation de l'autonomie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le désengagement ou la défaillance de l'autre partenaire. - L'asymétrie d'information. - L'opportunisme de l'autre partenaire.
Au niveau de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> - L'accroissement du budget disponible au projet. - La fertilisation croisée, innovation grâce à la combinaison de compétences. - La meilleure maîtrise et l'affrontement de la concurrence sur le marché. - Renforcement mutuel des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - La rigidité et le coût d'opportunité que peut constituer une alliance. - Le conflit lié à l'incompréhension, à la divergence d'intérêts ou de vision, et/ou à la différence d'évaluation du partenariat. - L'incompréhension liée à la rencontre de cultures distinctes. - Le risque concurrentiel lié à l'apprentissage inter-organisationnel et aux échanges (forte perméabilité).

Source : Ines Bouzid, 2011, P. 91.

3.3 Les raisons d'échec des alliances stratégiques : Les alliances constituent un levier important pour la compétitivité et le développement des entreprises. Mais leur taux d'échec ne demeure pas plus bas que ça. Des études menées par des chercheurs ont décelé un certain nombre de facteurs pouvant expliquer les raisons de l'échec des opérations des partenariats et des alliances stratégiques, à savoir :

- L'écart culturel ;
- La divergence des objectifs à long terme ;
- L'influence et le contrôle ;
- Le risque de confiance.

4. Les différentes formes des partenariats et alliances stratégiques : La collaboration entre deux entreprises peut prendre deux formes: les alliances lorsque elles sont concurrentes et les partenariats lorsqu'elles ne le sont pas. Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de Complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées.

4.1 partenariats entre entreprises non concurrentes : on distingue trois types comme suit :

4.1.1 les joint-ventures : Connues sous le terme d'"entreprises communes" ou encore "opération conjointe" ou "co-entreprise" se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale ; soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.

C'est souvent le seul moyen de pénétrer un marché car les législations de nombreux pays n'autorisent pas l'importation de produits étrangers que si

elle est effectuée dans le cadre d'une alliance avec une entreprise locale (Chekroun Anissa, 2013, p. 21).

4.1.2 Les partenariats verticaux : Association des entreprises faisant partie des secteurs successifs dans le processus de production. Il s'agit d'une intégration verticale partielle car l'entreprise décide de participer, à travers d'un fournisseur précis, à la conception et la production d'un produit dont elle a besoin sans en devenir soi-même le producteur (Chekroun Anissa, 2013, p. 26). On distingue :

4.1.2.1 La licence : Une entreprise concède l'usage d'une innovation protégée soit par un brevet, soit par une marque déposée, pendant un laps de temps prédéterminé, cela en contrepartie de redevance versée par le concédé (Tersen Denis, 1996, p. 17).

4.1.2.2 La sous traitance : Le donneur d'ordre définit par contrat les conditions techniques, financières et juridiques d'une activité de sous traitance industrielle. Il s'agit généralement d'une activité de fabrication de produit (بلعور, 2004, p. 20).

4.1.3 Les accords inter-sectoriels : C'est un accord entre des entreprises appartenant à des secteurs différents. Le but de cet accord est de s'allier afin de créer une diversification de leurs activités permettant à l'un des partenaires d'entrer dans le secteur d'activité de l'autre (Bernard Garrette, 1996, p. 160).

4.2 alliance entre entreprises concurrentes : on peut distinguer trois types comme suit :

4.2.1 Les alliances complémentaires : Les alliances complémentaires associent des entreprises qui apportent des actifs et des compétences de nature différente. Le cas le plus fréquent est celui où l'une des entreprises a développé un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre (Mayrhofer, 2007, p. 127).

- 4.2.2 Les alliances de co-intégration :** les alliances de co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire, et qui sont même souvent directement concurrents sur le marché (Aliouat, 1996, p. 148).
- 4.2.3 Les alliances de pseudo concentration :** Appelées également alliances additives, sont des alliances où les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun, Dans ce cas-là, les compétences et contributions des partenaires sont similaires, l'objectif de cette alliance est d'atteindre la taille optimale de production (Aliouat, 1996, p. 148).
- 5. Le choix du partenaire :** la sélection d'un partenaire ou d'un allié stratégique nécessite une réflexion portant sur la mission on distingue trois critères de choix comme suit :
- 5.1 L'engagement :** l'un des premiers éléments en prendre en considération est le niveau d'engagement, d'implication qu'est prêt à consentir un partenaire dans le cadre du rapprochement interentreprises. L'engagement peut être défini comme la disposition favorable des partenaires envers la coopération et la volonté des partenaires de fournir un effort afin de réaliser certains objectifs. L'engagement décrit donc, de manière positive, l'absence de comportement opportuniste de la part d'un partenaire. Il peut généralement être appréhendé par l'enthousiasme qu'éprouve le partenaire potentiel à la perspective de coopérer. (Maryem Cherni, 2006, p. 03). Le désir de participer à l'alliance peut en effet être perçu comme un signal de son implication future dans le projet commun.
- 5.2 Les ressources et les compétences :** La dotation en compétences et ressources est un critère essentiel pour la sélection du partenaire. Les alliances et partenariats sont donc un moyen d'avoir accès à des ressources

et compétences que la firme ne pourrait pas obtenir par d'autres moyens, en particulier par les mécanismes du marché. Ainsi, réussir à identifier quelles ressources pourrait apporter un partenaire et, de manière plus générale, ce que ce partenaire peut apporter à l'alliance en termes de ressources et un élément clé du succès de la collaboration. (Maryem Cherni, 2006, p. 04).

5.3 La compatibilité : Sur le plan le plus général, il apparaît nécessaire que des partenaires s'assurent, avant même d'entrer en coopération, une compatibilité sur les plans stratégique et organisationnel. L'incompatibilité provient de fortes dissemblances dans les systèmes organisationnels et stratégiques, dans les cultures des organisations en présence. Dans la mesure où ces dissemblances peuvent bloquer les mécanismes de prise de décision et d'apprentissage, elles peuvent avoir des conséquences dévastatrices sur l'avenir de l'alliance et celle de ses membres (Maryem Cherni, 2006, p. 06).

6. Conclusion:

Dans cet article, nous avons étudié et analyser les aspects théoriques des stratégies de partenariats et des alliances, nous avons constaté que pour toute entreprise qui vise la croissance, plus l'horizon est lointain, l'environnement instable et la concurrence exacerbée, plus il est indispensable que l'entreprise ait une vision claire de son future choisi, elle doit donc adopter une démarche stratégique, en se fixant des objectifs claires, en se fondant sur la réalité.

Les stratégies de partenariats et d'alliances sont devenue une option stratégique que les dirigeants ne peuvent plus ignorer, et la formation d'alliance stratégique est un moyen pour l'entreprise d'entrer sur de nouveaux marchés, d'atteindre une taille critique qui permettrait d'assurer la compétitivité au long terme, d'éviter un concurrence, d'améliorer ses compétences et de lancer de nouveaux produits ou de partager les risques et les coûts.

La réussite des alliances stratégiques n'est pas toujours assurée, c'est pourquoi il convient de les gérer avec grand soin afin de réduire leurs taux

d'échec. Plusieurs chercheurs ont signalé le risque élevé d'une fin prématurée des alliances stratégiques pour diverses raisons. D'une part, une mauvaise gestion et préparation de l'alliance comme l'intégration d'un partenaire qui ne répond pas aux besoins recherchés, d'une autre part, la mauvaise gestion de l'écart culturel.

7. Liste Bibliographique :

- 1- Aliouat, B. (1996), les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris.
- 2- Anna Claudia Pellicelli (2004), Strategic Alliances, Economia Aziendale, Italie, volume N°02 <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/1231> consulté le 24/01/2020.
- 3- Anissa Chekroun et autres (2013), Gestion de production et stratégies d'alliances, Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme du master, science de gestion, Université de Clermont-Ferrand, France.
- 4- Bernard Garrette & Pierre Dussauge (1995), Les strategies d'alliances, les éditions d'organisation, Paris.
- 5- Bernard Garrette & Pierre Dussauge (1996), stratégor, Dunod, Paris.
- 6- Bernard Garrette est autres (2013), Strategor, Dunod, Paris.
- 7- Charles Croué (2015). Marketing international : un consommateur local dans un monde global, De Boeck, Louvain-la-Neuve.
- 8- George Fassio (2000), Partenariats industriels : réalités et fables à travers les relations d'approvisionnement. Revue gestion 2000, Bruxelles, Volume 17, N°02.
- 9- Denis Tersen & Jean Luc Bricout (1996), L'investissement international, édition Armand Colin-Masson, France.
- 10- Gerry Johnson (2011), Stratégique, Pearson Education stratégique, France.
- 11- Ines Bouzid (2011), Alliances stratégiques Innovations technologiques Petites et moyennes entreprises Planification stratégique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris Dauphine, France.
- 12- Jean Pierre Detrie (2005), Strategor : Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris.
- 13- Jolly.D (2000), Les alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et d'explication théoriques, Gestion 2000, Paris, Volume N°05.

- 14- Margaret Cauley De La Sierra (1994). Management global des alliances : Key Steps for Success, Addison Wesley, Boston.
- 15- Marc Fréchet, Maryam Cherni (2006), Choisir son partenaire pour innover : critères et processus, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Aims, Annecy / Genève.
- 16- Mayrhofer, U (2007), Management stratégique, Editions Bréal, France.
- 17- Tersen Denis, J. L. (1996), L'investissement international, édition Armand, France.

18- الياس بن ساسي. (2008). محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي

للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة.

19- سليمان بلعور (2004)، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة

الاقتصادية حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.