

## **L'apprentissage organisationnel comme facteur de réussite des alliances stratégiques : cas du groupe Sidal**

**KHEDIM Amal**

(Laboratoire management des entreprises et capital social MECAS). « Université de Tlemcen »

amelkhedim@gmail.com

**Pr BENHABIB Abderrezzak**

(Directeur du laboratoire MECAS). « Université de Tlemcen »

abenhbib1@yahoo.fr

### **Résumé :**

Le contexte actuel de globalisation et de concurrence accrue a entraîné les firmes à reconsidérer leurs stratégies d'internationalisation et à réexaminer les opportunités offertes et les risques associés. Les alliances stratégiques apparaissent ainsi comme des vecteurs privilégiés aussi bien pour les firmes multinationales que pour les petites et moyennes entreprises. L'objectif principal de notre papier est d'évaluer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques nouées par le groupe Sidal. Pour cela, nous avons effectué une enquête de terrain menée auprès du leader de l'industrie pharmaceutique Algérienne. Nous avons pu distinguer d'après notre investigation empirique que l'apprentissage organisationnel conditionne relativement le succès des alliances stratégiques du groupe Sidal.

**Mots clés :** alliances stratégiques, apprentissage organisationnel, facteurs de succès, dimension culturelle.

### **Introduction :**

les coopérations inter-organisationnelles connaissent un essor à la fois en termes de pratiques des firmes et en matière de recherche académique en management. Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier la phase actuelle de l'évolution de l'économie mondiale de « capitalisme d'alliances » (Narula, Dunnig, 1999)<sup>1</sup>. Les alliances stratégiques sont souvent définies comme des liens capitalistiques contractuels entre des firmes indépendantes qui décident de combiner ou d'additionner une partie de leurs ressources afin de tirer des avantages organisationnels, stratégiques, ou compétitifs de la coopération. Ces avantages sont de nature différente selon le type, la forme et l'importance de la relation commune entre les partenaires. Ainsi, plusieurs objectifs peuvent motiver la formation des alliances stratégiques : conquête de nouveaux marchés, transfert de savoir faire, atteinte des économies d'échelle, minimisation des risques et de l'incertitude, etc<sup>2</sup>

Dans ce sens, depuis les années 1980, les entreprises quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activités se développent de plus en plus par des opérations de croissance externe, notamment par des alliances stratégiques (AS) ou des fusions-acquisitions (F&A)

---

<sup>1</sup>A. Camara, F. Cheriet, F. Fort (2013) « comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? » WORKING PAPER MOISA 2013-7, Montpellier, p5.

<sup>2</sup>F. Cheriet (2009) « instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Algérie » thèse de doctorat, Montpellier p 25.

(Paturel, 1990).<sup>1</sup> Parallèlement, l'intensité grandissante de la complexité environnementale et le dynamisme de la compétition dans les différentes industries ont impliqué des modifications dans la stratégie des entreprises à la fin des années quatre-vingt. Précédemment perçue comme une adaptation de la firme face à son environnement, l'analyse stratégique a dû être modifiée afin que la firme puisse évoluer efficacement dans des environnements en continuel changement. Le développement des entreprises n'étant plus basé sur les perspectives statiques d'évolution du couple marché / produit s'appuyant sur le modèle industriel classique, mais sur le développement lié à l'évolution de ses ressources et de ses compétences propres (Grant, 1991). Ces ressources et compétences devenant des sources d'avantage concurrentiel, les entreprises doivent transformer leur organisation pour la faire évoluer et en acquérir une nouvelle. Justement, l'alliance stratégique, forme organisationnelle partagée, apparaît comme une manœuvre pertinente permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage (Hamel, 1991).<sup>2</sup>

En vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des ressources et des compétences dites stratégiques existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations d'alliances stratégiques, dans la mesure où ces dernières sont considérées comme un moyen rapide pour enrichir leur capital intangible (Wernerfelt, 1984). Ceci est d'autant plus vrais dans le secteur pharmaceutique Algérien, un domaine en pleine effervescence, où les alliances stratégiques s'avèrent l'option privilégiée par les laboratoires Algériens et les grandes firmes multinationales œuvrant dans cette industrie, afin de mettre à profit des ressources et des compétences complémentaires.

A travers ce papier, nous allons essayer de comprendre dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel conditionne le succès des alliances stratégiques du groupe Sidal. Puis nous mettons en lumière la problématique suivante: **Y a-t-il une relation entre l'apprentissage organisationnel (individuel, organisationnel, culturel) et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire pharmaceutique Sidal?**

Les hypothèses de recherche que nous avons pu formuler à partir de la revue de la littérature sont les suivantes :

**H1 : la dimension individuelle a un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe Sidal.**

**H2 : la dimension organisationnelle a un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe Sidal.**

**H3 : la dimension culturelle a un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe Sidal.**

#### **I. SELECTION DU MODELE DE RECHERCHE :**

« L'aspect apprentissage est ce qui différencie les alliances stratégiques des autres formes de partenariats, tels les réseaux » (Benoît et Milena, 2009)<sup>3</sup>. La littérature existante a pu dégager deux types de relations entre l'apprentissage et les alliances stratégiques.

<sup>1</sup>F. Saci(2016) « la création de valeur des alliances stratégiques et des fusions acquisitions : justification comparative par le modèle de mesure de la valeur financière » Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, France, p16.

<sup>2</sup>N. Rolland(2000) « l'apprentissage organisationnel des compétences managériale dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance » IXIÈME conférence internationale de management stratégique, p2

<sup>3</sup>F. Hamdani, T. L. Ayed(2013) « capacité d'absorption, ; facteur clé de succès des alliances stratégiques internationales » faculté des sciences économiques et de gestion de sfax, tunisie, p6

D'une part, Doz Y.L. (1996) montre que le succès de l'alliance stratégique dépend de l'apprentissage.<sup>1</sup> Selon cet auteur les projets d'alliance réussie sont très évolutifs et passent par une succession de cycles d'apprentissage interactifs, la réévaluation et le réajustement tandis que les projets en difficulté, à l'inverse, sont très inertiels, avec peu d'apprentissage ou apprentissage divergent entre la compréhension cognitive et l'adaptation comportementale, ou les attentes frustrées.<sup>2</sup>

L'objectif de cette étude est de vérifier l'impact des dimensions suivantes : individuelle, organisationnelle, et culturelle sur la réussite des alliances stratégiques et de voir dans quelle mesure l'apprentissage inter organisationnel optimise cet impact.

Dans notre modèle de recherche, trois variables indépendantes apparaissent. Nous avons ainsi pu dégager trois dimensions pour un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage organisationnel : les dimensions individuelle, organisationnelle, et culturelle.

- La dimension individuelle intègre les aspects fonctionnel, identitaire et affectif. Elle correspond à leur capacité d'absorption assurant la coopération et le partage dans l'entreprise.
- La dimension organisationnelle correspond à la structure organisationnelle et aux structures spécifiques à l'apprentissage, comme le compagnonnage ou le tutorat.
- Enfin, la dimension culturelle est la résultante de l'interaction des deux dimensions précédentes. En ce sens, la dimension culturelle constitue une condition du processus d'apprentissage organisationnel.

Les trois variables indépendantes citées ci-dessus ne représentent pas une liste exhaustive des variables qui influencent la réussite des alliances. Partant du principe que cette étude est exploratoire et vise en premier lieu d'étudier l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la réussite des alliances, seules les variables sur lesquelles l'apprentissage inter-organisationnel pourrait avoir un impact positif ont été retenues.

D'autre part, Das T. K., et Teng. B.S. (2003) assimilent le succès de l'alliance à sa performance et le mesurent par le degré d'atteinte des objectifs de l'alliance. Zaman M. & Manvondo F. (2004) considèrent que le succès de l'alliance stratégique est mesuré par la performance organisationnelle et la performance de l'alliance. Dans leur recherche de type hypothético-déductif testé sur un échantillon de 2098 alliances, Xia T. et Roper S., (2008) ont mesuré le succès des alliances stratégiques par l'atteinte des objectifs stratégiques des alliances. Jabar J., Soosay C. et Santa R., (2011) ont opérationnalisé sur un échantillon 335 entreprises le succès des alliances par le transfert de technologie et le développement de nouveau produit. Enfin, Lin C., & al. (2012) dans le même type de recherche (hypothético-déductive) validée sur un échantillon 220 alliances mesurent le succès des alliances stratégiques par la performance innovative.<sup>34</sup>

Toutes ces recherches ont traité l'issue des alliances stratégiques internationales et ont considéré différents indicateurs de la performance de l'alliance. A la lumière de ces

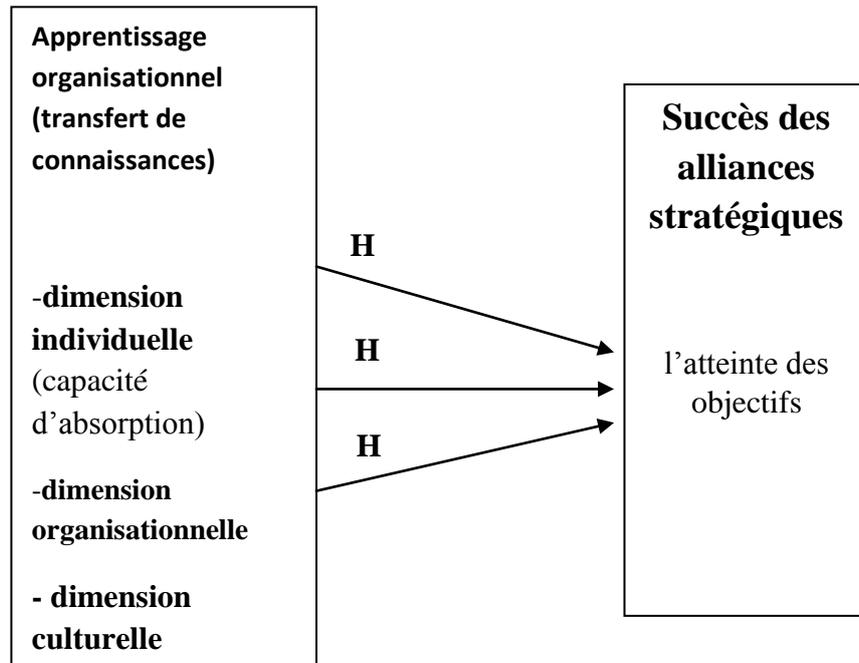
<sup>1</sup>M.C Malo (2001) « Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec et comité économie social inter-CDEEC » NPS, vol. 14, n°2, Université de Montréal, p4

<sup>2</sup>A. Bouayed, P.Y. Legris (1996) « Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès », Dunod, Paris, p25

<sup>3</sup>F. Hamdani, T. L. Ayed (2013) « capacité d'absorption, ; facteur clé de succès des alliances stratégiques internationales » faculté des sciences économiques et de gestion de sfax, tunisie, p6

recherches, la présente recherche opérationnalise le succès de l'alliance par la dimension suivante: l'atteinte des objectifs de l'alliance (commerciaux, stratégiques et financiers).<sup>1</sup>

Figure 1 : modèle de recherche



## II. ETUDE EMPIRIQUE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :

### 1. L'industrie pharmaceutique nationale :

La dépense de santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant.

Cependant, d'un point de vue sanitaire, l'Algérie, à l'instar des pays en développement, est en phase de transition aussi bien démographique (avec la hausse du nombre de personnes âgées – plus de 60 ans ), qu'épidémiologique avec la disparition de certaines maladies transmissibles et l'apparition de maladies telles que le diabète. Entre 1970 et 2010, les naissances ont presque doublé alors que les décès sont pratiquement stables, ce qui induit un excédent de population. L'espérance de vie à la naissance a également connu une grande amélioration (de 52,6 ans en 1970 à 75,7 actuellement). Quand à la mortalité, le taux n'a guère varié de façon notable (environ 4,5‰) depuis le début des années 1970.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>F. Hamdani, T. L. Ayed. op.cit ,p32

<sup>2</sup>M. Ezerhouni, A. ElFellousse (2013) « vers un marché maghrébin des médicaments » institue de prospectiviste économique du monde méditerranéen ,p 13

Parallèlement, les données générales concernant le marché national du médicament sont relativement bien cernées et connues. On peut noter, à partir des différents documents produits par le Ministère de la santé, de la banque mondiale, le centre de statistiques des Douanes, ou d'autres organismes, les données les plus saillantes :

-Un marché d'une valeur globale qui peut être estimée en 2011 à environ 300 Milliards de DA et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années<sup>1</sup>, pour atteindre quelque 410 milliards de dinars en 2016, avec une part approximative de 45% revenant à la production nationale, soit en valeur autour de 185 mds de dinars. Pour les prochaines années, les meilleures prévisions donnent, à l'horizon 2019, une estimation du marché national à hauteur de 580 mds de dinars, sur la base d'un taux de croissance prévisionnel de l'ordre de 8 à 10%.<sup>2</sup>

-Cette croissance a jusque-là été portée essentiellement par l'importation, dans la mesure où la facture étrangère du médicament a quasiment sextuplé dans un courte période de temps, passant de quelques 400 Millions US \$ en l'an 2000 à plus de 2,8 Milliards de US\$ en 2011<sup>3</sup>. Toutefois, la facture d'importation des médicaments a reculé pour atteindre 1,96 milliards de dollars en 2015, dû à la baisse des importations des produits pharmaceutiques par rapport à 2014 (jusqu'à -22% par rapport à 2014)<sup>4</sup>. Par contre cette même facture a connu une augmentation au cours des onze (11) premiers mois de 2016 par rapport à la même période de l'année 2015. En effet, Selon le centre de statistiques des Douanes, le CNIS, la valeur des importations de médicaments s'est élevée à 1,14 milliard de dollars entre le début janvier et la fin juillet 2016, contre 1,03 milliard de dollars à la même période de 2015, soit une hausse de 10,17%.<sup>5</sup> Cette hausse de la facture peut être expliquée par la dévaluation du dinar. Chose qui a impacté directement les prix des médicaments.

Afin d'y voir un peu plus clair, on essaiera d'analyser les dépenses de santé de l'Algérie pendant la période allant de 1995-2014 d'après les données de la banque mondiale (2017). Nous constatons que pour l'ensemble de la période 1995-2014, on enregistre une moyenne annuelle de 3,15, le changement enregistré entre la première et la dernière année est de 96 %. C'est en 2014 qu'on enregistre la valeur la plus élevée (5,24) et c'est en 2005 qu'on enregistre la valeur la plus basse (2,28).<sup>6</sup>

- La production nationale, quant à elle, est en nette augmentation (doublement en cinq années) mais elle reste toujours en retrait de cette croissance rapide, grâce à des efforts d'investissements appréciables de l'ordre de 100 Milliards DA réalisés au cours des dix dernières années. Elle occupe quelques 45% du marché actuel (410 milliards de dinars en 2016).<sup>7</sup> En effet, le directeur de la pharmacie du ministère de la Santé estime que le soutien de l'Etat pour la promotion de la production locale et le développement de la recherche dans les produits pharmaceutiques à travers des mesures incitatives commence à donner ses fruits sur le terrain. Selon lui, la production locale de médicaments, assurée actuellement

<sup>1</sup> MH(2012) « *le marché algérien du médicament ; un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir* » n°029 – Développement Marché Médicament , p3

<sup>2</sup> <http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-developpement-de-lindustrie-pharmaceutique-handicape-par-la-bureaucratie-241296>

<sup>3</sup> M.Ezerhouni, A.ElFellousse ,op .cit,p12

<sup>4</sup> [http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-d-importation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-d-importation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937_111.php)

<sup>5</sup> <http://www.algerie-focus.com/2016/08/importations-facture-medicament-hausse/>

<sup>6</sup> <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SH.XPD.PUBL.ZS&codeStat2=x>

<sup>7</sup> Rapport du mini stère de la santé, 2016

par les 80 unités de production existantes sur un nombre total de 147 unités de fabrication de produits pharmaceutiques, connaîtra davantage de dynamique.<sup>1</sup>

-Si la production nationale se focalise essentiellement sur la fabrication de génériques, avec un taux de 80%, la consommation est toujours orientée vers les molécules mères: les princeps. En effet, on enregistre paradoxalement une faible consommation de médicaments génériques à hauteur de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps au moment où l'Algérie a besoin, actuellement, d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base.<sup>2</sup>

-Le rôle majeur qui est joué par les caisses de sécurité sociale, en termes de prise en charge de la facture nationale du médicament. La seule couverture médicaments assurée actuellement par la CNAS se situe à plus de 110 Milliards de DA (+16% par rapport à 2010), sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.

Ainsi, malgré les progrès enregistrés au niveau du système de santé algérien, le développement de l'offre de soins est encore non maîtrisé. Depuis l'annonce de l'ouverture économique et l'application des réformes de libéralisation, le système de la santé reste toujours cloîtré dans le dualisme secteur public/secteur privé, au détriment de la coordination et de la complémentarité.<sup>3</sup>

Bien que la plupart des analystes insistent sur la complexité et l'instabilité des alliances ;la responsable des partenariats du laboratoire Sidal estime que quelques partenariats du laboratoire atteignent les objectifs escomptés .En effet, à partir de 2009 le groupe Sidal s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes multinationales, précisément suite à l'avènement de la loi sur la monnaie en 1990 ,et la promulgation des premières taxes relatives à l'encouragement de l'investissements étrangers en Algérie, visant plusieurs objectifs tels que l'augmentation de sa part de marché local, la concrétisation d'un transfert de technologie, l'acquisition d'un savoir faire appréciable, l'intégration du groupe dans le marché international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC , la fabrication des médicaments au niveau local pour augmenter le chiffre d'affaire du groupe.

## 2. interprétation des résultats :

Afin de savoir dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel conditionne le succès des alliances stratégiques du groupe Sidal, nous avons mené les analyses suivantes : Bivariée, Multivariée et la Régression. En effet, afin de tester nos hypothèses de recherche nous avons mené une analyse bivariée. Cet analyse nous a permis de vérifier le lien entre les dimensions de l'apprentissage organisationnel et le succès des alliances stratégiques, à travers le test de corrélation de Pearson. Nous avons également présenté l'analyse multi variée en appliquant la méthode de l'ACP qui nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche et de déterminer les principaux facteurs explicatifs des liens entre les dimensions de l'apprentissage et le succès des alliances stratégiques . Ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

---

<sup>1</sup> <http://www.lesoiralgerie.com/articles/2016/11/05/article.php?sid=204310&cid=2>

<sup>2</sup> MH ,op .cit ,p2

<sup>3</sup> M.Ezerhoui,A.ElFellousse ,op .cit,p14

Les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des employés cadres de Sidal – Alger- Dar el Beida qui côtoient des laboratoires étrangers. Nous avons choisi de soumettre notre questionnaire à la population ciblée en utilisant le face à face durant la période allant de mai à septembre 2016. Ce choix peut être justifié par les raisons suivantes : tout d'abord , ce mode d'administration est préconisé pour l'administration d'un questionnaire à une population très ciblée ,dans notre cas de figure, les cadres interrogés devraient impérativement côtoyer des laboratoires étrangers . D'autre part, ce choix peut être justifié par notre volonté de collecte de données de meilleure qualité possible.

-En effet , sur 150 questionnaires administrés , seuls 120 nous ont été retournés. Après une étude des valeurs manquantes et des extrêmes, nous ne pouvions disposer que de 112 questionnaires correctement remplis. Tous nos items sont mesurés sur des échelles de Likert à 5 points.

### **DISCUSSIONS DES RESULTATS :**

- ❖ **D'après notre étude qualitative**, la production pharmaceutique nationale connaît une nette augmentation, mais reste en retrait par rapport à la croissance de la facture étrangère du médicament. Cette dernière a reculé en 2015 par rapport aux années précédentes, dû à la baisse des importations des produits pharmaceutiques. Mais en 2016, cette même facture a connu une hausse qui peut être expliquée par la dévaluation du dinar qui a un effet direct sur le prix des médicaments.
- Le groupe Sidal a signé depuis 1998 plusieurs accords avec de multiples partenaires. Cependant, ces accords semblent être indispensables au groupe, ils ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés. Il est important de noter que seuls quelques accords du groupe ont été bénéfiques sur le plan réputation ,atteinte des objectifs, et acquisition de savoir-faire qui devraient se conjuguer avec la recherche-développement et l'innovation.
- En effet, l'expérience de Sidal pendant de longues années dans le domaine de la gestion des accords de partenariat, constitue une compétence stratégique puisqu'elle permet au groupe de détenir un savoir-faire technologique .Ce dernier est un véritable avantage concurrentiel à partir du moment qu'il fait partie des bases du métier, sans pour autant exclure la nécessité de combiner cet avantage concurrentiel avec l'innovation et la recherche-développement.
- ❖ **Par rapport au tri à plat**, nous avons pu dégager les résultats suivants :

-Malgré les dissimilitudes culturelles, la plupart des répondants qualifient le partenariat avec le laboratoire Américain Pfizer comme bon, cela est dû aux raisons suivantes :

- ✓ La main d'œuvre du groupe est totalement Algérienne.
- ✓ La direction est assurée par un Algérien.
- ✓ Le groupe pfizer intensifie la coopération en matière de transfert de technologie.
- ✓ Le laboratoire Américain s'est positionné comme un acteur clé dans la formation médicale en Algérie.
- ✓ Le laboratoire étranger apporte des apports complémentaires indispensables au développement de l'activité commune.
- ❖ **selon les résultats du tri à plat**, la question d'accès aux ressources qui passe par le transfert de technologie et savoir-faire, est la principale raison qui puisse motiver la décision de s'engager dans une alliance, étant donné qu'elle constitue un avantage concurrentiel incontournable à côté de l'innovation et de la recherche-développement.

-l'alliance stratégique est une opportunité de renforcer les compétences de base des deux partenaires par le biais de l'apprentissage.

-Justement ,l'apprentissage est conditionné par l'existence de connaissances communes préliminaire nécessaires à l'absorption des connaissances notamment au niveau de l'assimilation et la transformation, en plus de l'intention d'internationalisation des compétences qui s'avère être primordiale pour l'apprentissage, à côté de la transparence organisationnelle ainsi que les différentes structures organisationnelles favorisant l'apprentissage comme la formation, le compagnonnage et le tutorat.

- ❖ **L'analyse des hypothèses** nous a permis de conclure que le succès des alliances stratégiques qui passe par la réalisation des objectifs des partenaires est relativement lié à l'apprentissage organisationnel. Ce dernier est conditionné par la capacité d'absorption des cadres qui s'avère être primordiale dans le sens où les cadres arrivent à identifier et acquérir les connaissances extérieures qui leur sont essentielles.

-plus les cadres sont informés des divers changements dans l'environnement, plus le niveau d'acquisition des connaissances sera élevé.

-les cadres de Sidal manquent de capacité d'assimilation, cela peut être dû au manque de cohérence entre les connaissances antérieures et les connaissances qu'ils cherchent à acquérir.

-l'assimilation est dépendante des connaissances antérieures de la firme.

-l'homogénéité des individus impliqués dans le transfert facilite l'assimilation des connaissances.

-les lacunes d'assimilation chez les cadres de Sidal, engendrent des défaillances au niveau de la transformation des connaissances qui réduisent la combinaison des connaissances existantes et des connaissances nouvellement acquises .

-on a pu constater que le transfert de connaissances au sein du laboratoire Sidal n'a pas toujours abouti, cela peut- être expliqué de la sorte :

- ✓ Les laboratoires étrangers limitent leur transfert de technologie.
- ✓ La motivation de partage des connaissances de l'émetteur est primordiale.
- ✓ La peur de se faire copier par la concurrence diminue la motivation de l'unité émettrice à transférer ses connaissances, car les connaissances rares procurent à l'unité détentrice, un statut privilégié et un avantage supplémentaire.

-on a pu remarquer également que la similitude culturelle n'est pas un facteur qui conditionne le succès des alliances du groupe Sidal. Dans le domaine pharmaceutique, les différences culturelles ne sont pas considérées comme un désavantage ou un handicap, mais plutôt comme une certaine liberté dans le top management.

- les partenaires culturellement distants peuvent bénéficier de la complémentarité culturelle plutôt que par la similarité.

-les dissimilarités culturelles peuvent procurer aux alliés des avantages comme l'innovation, la pertinence des décisions et la résolution des problèmes.

Le tableau suivant résume les résultats de l'analyse bivariée qui nous a permis de tester nos hypothèses de recherche :

**Tableau 1 : Résumé de l'analyse bi variée**

Hypothèses	Résultats
H1 : la dimension individuelle (capacité d'absorption) a un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques .	Partiellement confirmée
H2 : la dimension organisationnelle a un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire Sidal.	Plutôt confirmée
H3 : la dimension culturelle a un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire Sidal	Plutôt infirmée

**Conclusion :**

Les entreprises, confrontées à des environnements complexes, mettent en place des stratégies qui, face aux changements, favorisent la création et l'acquisition de connaissances nouvelles (Drucker, 1993 ; Grant, 2000) dont notamment des connaissances en management (Mintzberg, 1998). Cette volonté d'apprentissage continu (Senge, 1990) ou régulier est accompagnée de l'émergence d'une forme d'alliances en réseaux assurant une flexibilité organisationnelle élevée (Miles et Snow, 2000).

Ce double constat souligne l'intérêt croissant porté par les firmes aux opportunités d'apprentissage, particulièrement dans le cadre des alliances. Ainsi, parmi l'ensemble des motivations de coopérations, les firmes réaliseraient des alliances dans le but d'acquérir des connaissances qu'elles ne possèdent pas mais dont elles ont besoin pour se développer (Vasseur, 1994 ; Mothe 1996 ; Inkpen, 1998, 2000).

Nous avons pu distinguer d'après notre investigation empirique que l'industrie pharmaceutique nationale est marquée par une multiplication des alliances entre les laboratoires nationaux et les firmes étrangères. Le secteur de l'industrie pharmaceutique Algérienne présente un caractère spécifique. Cette spécificité découle de son statut de « secteur vital réservé à l'état ». Cependant, force est de constater que dans ce secteur, les accords de partenariats sont d'abord l'œuvre du groupe Sidal. Ces accords ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés. En outre, nul ne peut nier le rôle de l'apprentissage dans le secteur étudié, mais il est primordial de préciser que l'apprentissage ne constitue pas un avantage concurrentiel décisif car dans un marché de plus en plus concurrentiel les sources d'avantages concurrentiels se construisent sur d'autres éléments tels que :

- La réorientation des compétences.
- Les systèmes d'information.
- La motivation et initiative des deux alliés.
- La Recherche et développement.
- L'Innovation

**Bibliographie :**

A. Bouayed, P. Y. Legris (1996) « *Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès* », Dunod, Paris.

F. Cheriet (2009) « *instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en méditerranée* » thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat, université de Montpellier.

F. Hamdani, T. L. Ayed (2013) « *capacité d'absorption, ; facteur clé de succès des alliances stratégiques internationales* » faculté des sciences économiques et de gestion de sfax, tunisie.

F. Saci (2016) « *la création de valeur des alliances stratégiques et des fusions acquisitions : justification comparative par le modèle de mesure de la valeur financière* » Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, France.

M. Milgate (2004) « *partenariats, externalisation, et lean organisation , l'alliance des performances* » édition maxima, Paris.

M. C. Malo (2001) « *Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec et comité économie social einter-CDÉC* » NPS, vol. 14, n°2, Université de Montréal.

M. Ezerhouni, A. ElFellousse (2013) « *vers un marché maghrébin des médicaments* » institue de prospectiviste économique du monde méditerranéen .

MH (2012) « *le marché algérien du médicament ; un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir* » n°029 – Développement Marché Médicament.

N. Rolland (2000) « *l'apprentissage organisationnel des compétences managériale dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance* » IXIÈME conférence internationale de management stratégique.

Rapport du ministère de la santé, 2016

<http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-developpement-de-lindustrie-pharmaceutique-handicape-par-la-bureaucratie-241296>

[http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-d-importation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-d-importation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937_111.php)

<http://www.algerie-focus.com/2016/08/importations-facture-medicament-hausse/>

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SH.XPD.PUBL.ZS&codeStat2=x>