

## L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, fondements et réalités

Dr. Amal KHEDIM  
Maitre de conférences classe B  
centre universitaire de Relizane – Algérie -

### Résumé :

L'objectif de cet article est de mettre en évidence le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le succès des alliances stratégiques notamment celles nouées par le groupe Saidal. Définie comme étant des liens capitalistiques contractuels entre des firmes indépendantes qui décident de combiner ou d'ajouter une partie de leurs ressources afin de tirer des avantages organisationnels, stratégiques, ou compétitifs de la coopération.

Partant de la littérature existante, nous avons pu tester nos hypothèses de recherche sur un échantillon de 150 employés du laboratoire Saidal d'alger Dar el Baida. En s'appuyant sur une démarche descriptive analytique, les données collectées sont analysées par le logiciel SPSS version 20. Les résultats montrent l'existence d'une relation relative entre l'apprentissage organisationnel et le succès des alliances stratégiques du groupe Saidal.

**Mots clés :** alliances stratégiques, apprentissage organisationnel, dimension individuelle, dimension organisationnelle, dimension culturelle.

### الملخص:

الهدف من هذه المقالة هو تسليط الضوء على دور التعلم التنظيمي في نجاح التحالفات الاستراتيجية، ولا سيما تلك التي أنشأها مجموعة سيدال، وتعرف بأنها روابط رأسمالية تعاقدية بين الشركات المستقلة التي تقرر الجمع، مضيفا بعض مواردها من أجل استخلاص مزايا تنظيمية أو استراتيجية أو تنافسية من الشراكة. واستنادا إلى الأدبيات الموجودة، تمكنا من اختبار فرضياتنا البحثية على عينة من 150 موظفا في مختبر سيدال الدار البيضاء، واستنادا إلى المنهج الوصفي التحليلي، يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال إصدار برنامج SPSS 20 - وتبين النتائج وجود علاقة نسبية بين التعلم التنظيمي ونجاح تحالفات المجموعة.

**الكلمات الرئيسية:** التحالفات الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي.

## 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, Dunning, 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'ajouter 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) (Paturel, 1990).<sup>3</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 ces compétences devenant des sources de l'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>4</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 vrai 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 cet 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. Partant de ce qui précède, 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.

Cette hypothèse est subdivisée en trois sous-hypothèses :

H1.1 - la capacité d'acquisition a un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe Sidal.

H1.2 - la capacité d'assimilation a un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe Sidal.

H1.3-la capacité de transformation à un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe saidal.

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

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

Cette hypothèse est subdivisée en trois sous hypothèses :

H3.1-l'individualisme/collectivisme à un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe saidal.

H3.2-la masculinité/féminité à un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe saidal.

H3.3-le contrôle de l'incertitude à un impact positif sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques du groupe saidal.

Avant de tester nos hypothèses ,nous avons dressé un état de lieu de l'industrie pharmaceutique algérienne à travers l'exploration de documents d'une part, et l'analyse des entretiens menés auprès la responsable des partenariats du laboratoire saidal.

Concernant la partie quantitative de notre recherche , nous avons fait appel à la méthode du questionnaire qu'on a soumis au logiciel spss version 20.tout d'abord, nous avons mené une analyse univariée pour pouvoir identifier le principale but qui pousse le laboratoire à s'allié ,suivie du test de nos hypothèses à travers l'analyse bivariée ,et enfin, nous terminons avec une analyse multi variée pour décrire et visualiser les relations complexes entre nos variables .

#### **Selection du modele de recherche :**

« l'aspect apprentissage est ce qui différencie les alliances stratégiques des autres formes de partenariats, tels les réseaux »(benoit et milena,2009)<sup>5</sup>. La littérature existante a pu dégager deux types de relations entre l'apprentissage et les alliances stratégiques.

D'une part, doz y.l. (1996) montre que le succès de l'alliance stratégique dépend de l'apprentissage.<sup>6</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.

D'autre part, l'alternance d'activités favorisant l'apprentissage par l'exercice et par le transfert telle que l'alliance stratégique constitue un facteur de l'apprentissage selon chevalier (2004).

Mais pour que ces alliances atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité afin de garantir la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement par l'adhésion du personnel. Malgré l'importance de ce facteur humain, très souvent les entreprises lors des travaux préparatifs ou lors de l'établissement de ces stratégies, ne s'intéressent en premier lieu qu'aux arguments économiques et délaissent totalement l'aspect humain de l'alliance.<sup>7</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 a 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.

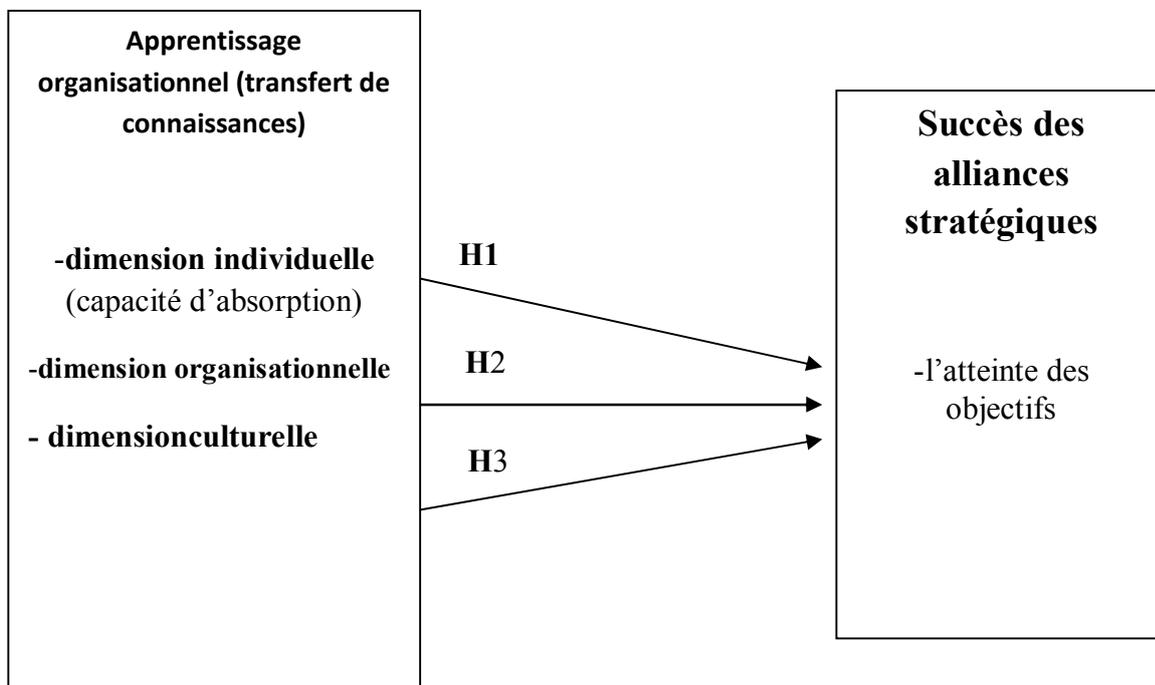
▪ Enfin, la dimension culturelle est la résultante de l'interaction des deux dimensions précédentes. En ce sens, la dimension culturelle constitue une condition du processus d'apprentissage organisationnel.

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, as 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) présumant 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-déductive validée sur un échantillon 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) dans leur recherche de type hypothético-déductive validée sur un échantillon 335 entreprises ont opérationnalisé le succès des alliances par le transfert de technologie et le développement de nouveau produit. Enfin, linc., & 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 d'innovation.<sup>8</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 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>9</sup>

Figure 1 : modèle de recherche

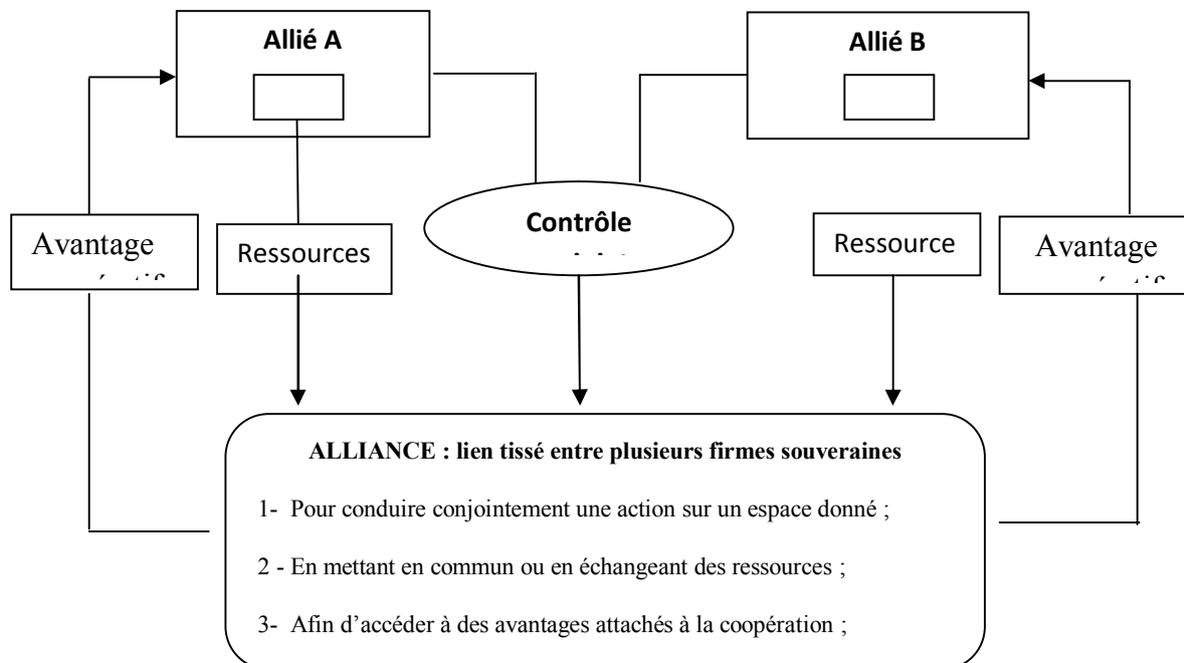


## II. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES :

Dans le champ du management, le mot alliance est un mot aux contours mal définis, ce qui nous amène à un examen critique des définitions de plusieurs auteurs qui va nous permettre de déboucher sur un balisage du champ des alliances à partir de quatre critères.<sup>10</sup> en effet, jolly (2001, p17) à travers une méthodologie reposant sur un recensement de plusieurs définitions proposées par des chercheurs a mis évidence quatre points clés pour caractériser une alliance stratégique. Ainsi, elle est définie comme « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décisions stratégiques n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun ou la combinaison, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leur ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantage réciproque ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les actions restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ». or, une alliance stratégique est une « association entre deux ou plusieurs entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et les ressources nécessaires plutôt que : de mettre en œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe les autres firmes engagées dans la même activité ; de mettre en commun de manière définitive sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent » (dussauge, garrette, 1991 ).<sup>11</sup>

La représentation proposée par la figure suivante reprend les 4 points clés qui caractérisent une alliance :

Figure 2 : les points caractérisant une alliance



Source: d. jolly(2001) « alliances interentreprises : entre concurrence et coopération » édition vuibert, paris, p 29

### III. 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 important. L'espérance de vie à la naissance a également connu une grande amélioration (de 52,6 ans en 1970 à 75,7 actuellement). Quant à la mortalité, le taux n'a guère varié de façon notable (environ 4,5%) et ce depuis le début des années 1970.<sup>12</sup>

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 quelques 300 milliards de da et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années<sup>13</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>14</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>15</sup>. notant qu'en 2015, la facture d'importation des médicaments a reculé et atteint 1,96 milliards de dollars, cela peut être expliqué par la baisse des importations des produits pharmaceutiques par rapport à 2014 (jusqu'à -22% par rapport à 2014).<sup>16</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 des médicaments s'est élevée à 1,14 milliard de dollars entre début janvier et fin juillet 2016, contre 1,03 milliard de dollars à la même période de 2015, soit une hausse de 10,17%.<sup>17</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). on constate 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>18</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>19</sup> en effet, le directeur de la pharmacie du ministère de la santé estime que le soutien de l'état 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 par les 80 unités de production existantes sur un nombre total de 147 unités de fabrication de produits pharmaceutiques, connaîtra davantage de dynamique.<sup>20</sup>

-si la production nationale se focalise essentiellement sur la fabrication des génériques, avec un taux de 80%, la consommation quand elle est toujours orientée vers les molécules mères : les princeps .en effet, on enregistre une faible consommation des médicaments génériques à hauteur de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps, ceci alors qu'un pays en développement comme l'Algérie a besoin plus que d'autres d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base.<sup>21</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). Cela sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.

Pour résumer, malgré les progrès enregistrés au niveau du système de santé algérien, le développement de l'offre de soins est encore non maîtrisé. Depuis l'amorce de l'ouverture économique et l'application des réformes de libéralisation, le système de la santé se caractérise par le dualisme secteur public/secteur privé, au détriment de la coordination et de la complémentarité.<sup>22</sup>

Bien que la plupart des analystes insistent sur la complexité et l'instabilité des alliances ; la responsable des partenariats du laboratoire saïdal estime que quelques partenariats du laboratoire atteignent les objectifs escomptés .en effet, à partir de 2009, saïdal, 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'investissement étrangers en Algérie, visant plusieurs objectifs tels que l'augmentation de sa part de marché local, bénéficier d'un transfert de technologie et l'acquisition de savoir faire, l'intégration du groupe dans le marché international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, fabriquer des médicaments au niveau local et devenir un substitut à l'importation, et 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 saïdal, 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, cela à travers la corrélation de Pearson. Nous avons également présenté l'analyse multi variée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle 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.

Les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des employés de saïdal –alger- dar el baida qui côtoient des laboratoires étrangers . On a choisi de soumettre notre questionnaire à la population ciblée en utilisant l'administration en 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 employés 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, 150 questionnaires ont été administrés, 120 questionnaires nous ont été retournés. Après une étude des valeurs manquantes et extrêmes, nous disposons 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 elle 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, cela peut-être 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 saidal a signé depuis 1998 plusieurs accords avec de multiples partenaires , ces accords ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés .une chose est sûre ,ses accords semblent être indispensables au groupe pour survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel,et de s'imposer comme une référence au niveau du secteur ,en permettant au groupe l'acquisition d'une expertise technique importante.

• 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 devrait se conjuguer avec la recherche et développement et l'innovation.

• En effet,l'expérience de saidal dans le domaine de la gestion des accords de partenariat depuis une longue durée ,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 et 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 l'alliance, étant donné qu'elle constitue un avantage concurrentiel incontournable à coté de l'innovation et de la recherche et développement ,en plus de faire partie des métiers de base .

-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 préliminaires 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 (formation, compagnonnage, tutorat),ajoutons à cela , la clareté de l'information transmise et le degré de réceptivité du partenaire autrement dit sa capacité d'absorption.

❖ **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 employés qui s'avère être primordiale dans le sens où les employés arrivent à identifier et acquérir les connaissances extérieures qui leur sont essentielles.

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

-les employés de saidal manquent de capacité d'assimilation,cela peutetre dû au manque de cohérence entre les connaissances antérieurs et les connaissances que l'on cherche a 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 qu'ont les employés de saidal au niveau de l'assimilation,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 saidal n'est pas toujours abouti, cela peut- être expliqué de la sorte :

- ✓ Les laboratoires étrangers sont de plus en plus radins dans 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 a transféré ces 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 saidal, c'est le même constat qu'on a fait un peu plus haut.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 dissimilitudes culturelles peuvent procurer aux alliés des avantages tel que l'innovation, la pertinence des décisions et la résolution des problèmes, car les barrières culturelles dans le domaine étudié et celles des longues semblent être non importantes.

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 saidal.	Plutôt confirmée
H 3 : la dimension culturelle à un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal	Plutôt infirmée

Source :réalisé par le chercheur

❖ **L'analyse en composantes principales** nous a permis d'identifier neufs facteurs qui expliquent plus que 50% de la variance. Cependant, nous avons nommé 4 axes :

- l'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances.
- effet des échanges entre les partenaires sur l'apprentissage.

La projection des points individus sur l'axe 1 et l'axe 4 ,nous a permis d'identifier le lien entre les échanges entre les partenaires et le succès des alliances stratégiques.

-l'effet de la r&d et de la formation sur le succès des alliances.

-effet de l'échange sur l'achèvement de l'apprentissage.

Cette projection, nous a permis d'identifier la nécessité d'une part des programmes de r&d, et d'autre part, la nécessité de gérer les différents cycles d'apprentissage.

En synthèse et en s'appuyant sur le test de nos hypothèses de recherche, nous concluons que l'apprentissage organisationnel conditionne le succès des alliances stratégiques, ces résultats confirment et prolongent les apports existants dans la littérature (Zahra et George, Jabbar, Soosay) sur le lien de l'influence des différentes dimensions de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques. Il est primordial de préciser que ce rapport reste relatif puisque 15 ans après la signature du premier protocole, seulement 6 joint ventures ont survécu.

### 3. modèle de régression :

- Pour ce qui est de la « dimension individuelle », l'analyse de régression montre que le modèle global est significatif ( $\text{sig}=0,000$ ). Toutefois, nous notons que la dimension individuelle influence positivement ( $r=0,502$ ,  $r^2=0,252$ ,  $r^2_{\text{ajusté}}=0,245$ ) l'issue des alliances du groupe saïdal. Autrement dit, plus les employés du saïdal arrivent à absorber de nouvelles connaissances, plus l'alliance atteindra ces objectifs. Notons que la dimension individuelle explique 25.2% le succès des alliances. Nous tenons à préciser que le domaine de la dimension individuelle qui influence le succès des alliances dans notre étude est la capacité d'absorption des employés.

**Tableau 2 : tableau de régression pour la dimension individuelle :**

#### Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(constante)	2,083	2,008		1,038	,302
Abso	,521	,086	,502	6,090	,000

A. Variable dépendante : success

- Pour ce qui est de la « dimension organisationnelle », l'analyse de régression montre que le modèle global est significatif ( $\text{sig}=0,000$ ). Toutefois, nous notons que la dimension organisationnelle influence positivement ( $r=0,482$ ,  $r^2=0,232$ ,  $r^2_{\text{ajusté}}=0,225$ ) l'issue des alliances du groupe saïdal. Notons que la dimension organisationnelle explique 23.2% le succès des alliances. Autrement dit, les structures organisationnelles favorisant l'apprentissage tel que les formations du personnel, le tutorat... ont un impact positif sur le succès des alliances. Il est primordial de préciser que les employés ayant suivi une formation sont plus aptes à absorber de nouvelles connaissances.

**Tableau 3 : tableau de régression pour la dimension organisationnelle :**

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482a	,232	,225	4,06563

A. Valeurs prédites : (constantes), orga

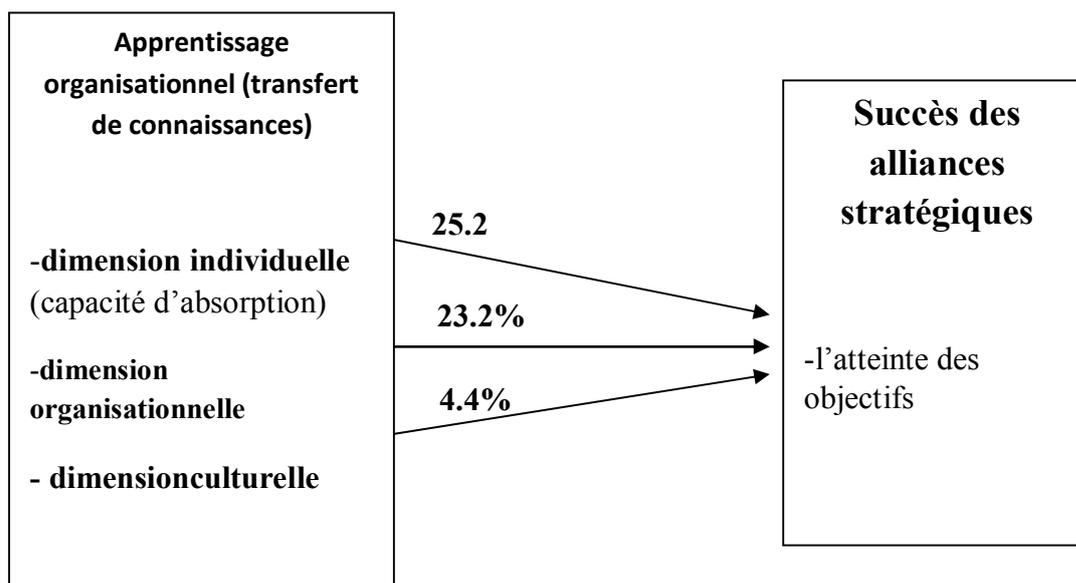
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (constante)	4,995	1,624		3,075	,003
Orga	,501	,087	,482	5,762	,000

A. Variable dépendante : success

- Pour ce qui est de la « dimension culturelle», nous notons que la dimension culturelle n'a presque pas d'impact sur le succès des alliances stratégiques du groupe saidal( $r=0,209$ ,  $r^2=0,044$ ).ce résultat vient confirmer nos résultats de l'étude qualitative ainsi que les résultats de l'analyse bi variée où on a mentionné que les différences culturelles entre les différents alliés dans le domaine étudié n'est pas considéré comme un handicap ,au contraire c'est une source d'innovation .

Le modèle global de régression se présente comme suit :



### 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 continue (senge, 1990) ou régulier est accompagné de l'émergence d'une forme en réseaux d'alliances 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).

Les recherches sur le thème de l'apprentissage dans les alliances se sont multipliées depuis le début des années quatre-vingt dix. Une revue de la littérature de ce champ montre que les recherches actuelles étudient soit le rôle de l'apprentissage dans les alliances et leur évolution, soit l'objet et le contenu de l'apprentissage des connaissances (rolland, 2000).

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons répondre à 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 pharmaceutiquesaidal?**

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 .la nécessité de combler les pipelines de médicaments innovants a permis un développement sans précédent de ces formes d'interaction .les laboratoires pharmaceutiques sont de plus en plus nombreux à faire partie de multiples alliances ,ces derniers sont complémentaires dans le sens où les alliés recherchent des complémentarités aussi bien scientifiques ,financières et d'infrastructures.

Le secteur de l'industrie pharmaceutique algérienne présente un caractère spécifique ,cette spécificité découle de son statut de « secteur vital réservé à l'état » ,force est de constater que dans ce secteur ,les accords de partenariats sont d'abord l'œuvre du groupe saidal.ces accords ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés .ils semblent être indispensables à l'existence d'une part et à la survie d'autre part ,de saidal sur le marché des médicaments .toutefois ,tous les accords du groupe n'ont pas abouti aux objectifs fixés au départ en terme de capacités productives ,de montants d'investissements et de création d'emploi,seuls quelques joints ventures ont permis l'acquisition d'une expertise technique importante .ceci dit ,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 ,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 .
- Recherche et développement.
- Innovation.

## Bibliographie :

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

<sup>2</sup>F.Chriet(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.

<sup>3</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>4</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>5</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

- <sup>6</sup>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,p4
- <sup>7</sup>A.Bouayed,P.Y .Legris(1996) « Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès », Dunod, Paris,p25
- <sup>8</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
- <sup>9</sup>F. Hamdani, T. L.Ayed.op.cit ,p32
- <sup>10</sup>M,Milgate(2004) « partenariats,externalisation, et lean organisation ,l'alliance des erformances »editionmaxima,Paris,p46
- <sup>11</sup> 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 ,p30
- <sup>12</sup>M.Ezerhouni,A.ElFellousse (2013) « vers un marché maghrébin des médicaments »institut de prospectiviste économique du monde méditerranéen ,p 13
- <sup>13</sup> MH(2012) « le marché algérien du médicament ;un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir »n°029 – Développement Marché Médicament ,p3
- <sup>14</sup><http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-developpement-de-lindustrie-pharmaceutique-handicape-par-la-bureaucratie-241296>
- <sup>15</sup>M.Ezerhouni,A.ElFellousse ,op .cit,p12
- <sup>16</sup>[http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-dimportation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/hausse-de-la-facture-dimportation-des-medicaments-sur-les-11-premiers-mois-2016-11-01-2017-336937_111.php)
- <sup>17</sup><http://www.algerie-focus.com/2016/08/importations-facture-medicament-hausse/>
- <sup>18</sup><http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SH.XPD.PUBL.ZS&codeStat2=x>
- <sup>19</sup> Rapport du mini stere de la santé,2016
- <sup>20</sup> <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/11/05/article.php?sid=204310&cid=2>
- <sup>21</sup>MH ,op .cit ,p2
- <sup>22</sup>M.Ezerhouni,A.ElFellousse ,op .cit,p14