SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE……..……..……..……I

CHAPITRE I: NECESSITE DU SAVOIR DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES, FONDEMENTS ET MODELES

Introduction: 2

Section1: Transfert de connaissance,ancrage théorique 3

I. La Nécessitée du savoir dans les alliances stratégiques 4

II.Le transfert de connaissances: 5

II.1- Les modèles de transfert de connaissance en 3 types de processus : 9

II .2- .Les modèles interactionnistes de transfert de connaissance : 12

II.3 .le modèle de transfert de connaissance utilisé dans le domaine de la santé : 17

Section2 : les modèles de succès des alliances stratégiques,sélection du modèle de recherche 19

I. Les modèles de succès des alliances stratégiques 19

II. Sélection du modèle de recherche 28

Section 3: Fondements théoriques des alliances stratégiques 33

I. La theorie des couts de transaction : 35

I.1- Fondement de la théorie : 35

I.2-L'approfondissement de Williamson : 35

I.3-le concept des coûts de transaction et les concepts influençant : 38

II . La théorie des ressources et compétences : 39

II.1- Présentation du modèle : 40

II.2- Leshypothèses fondamentales : 41

Conclusion: 45

Bibliographie: 46

CHAPITRE II : VISION STRATEGIQUE ET FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Introduction : 50

Section1:vision stratégique comme ressort du changement organisationnel 51

I. Vers une nouvelle approche : apprentissage organisationnel 51

I.1- Évolution de la pensée stratégique : 51

I.2- l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques : 52

II.Défenitions 55

II.1- Définitions 55

II.2- les différentes approches de l'apprentissage : 57
II.3- Les niveaux d'apprentissage : 60
III.L'organisation apprenante et le processus d'apprentisage organisationel 62
III.1- l'organisation apprenante : 62
III.2- Le processus d'apprentissage : 66
Section 2 : Dimension individuelle, organisationnelle et culturelle 68
I.La dimension individuelle: 68
I.1- le cadrage théorique de la capacité d'absorption : 69
I.2- La notion de la capacité d'absorption : 71
II.la dimension organisationnelle : 76
III.Les ecarts culturels dans les alliances strategiques : Impact et modalite de management.. 79
III.1- Déclinaisons de la culture dans un contexte économique : 81
Section3 : Alliances strategiques : Fondement et Issues 86
I .Définitions des alliances stratégiques : 87
II . Les facteurs cles de succes des alliances strategiques: 93
II.1- Echec/succès des alliances 95
II.2- Stabilité/instabilité des alliances 96
II.3- La longévité /fin des alliances stratégiques 96
Conclusion : 98
Bibliographie: 99

CHAPITRE III: L'ADOPTION DE L'APPRENTISSAGE AU LABORATOIRE SAIDAL, REALITE ET FONDEMENTS

Introduction : 105
Section 1 :Industrie pharmaceutique algérienne :état des lieux 106
I. Industrie pharmaceutique : contexte mondial 107
II.L'industrie pharmaceutique nationale: 110
II.1- la libéralisation du secteur pharmaceutique Algérien : 113
II.2- Un environnement favorable à la fabrication de médicament en Algérie: 114
III. Emergence des accords de partenariats pour groupe SAIDAL 116
III.1- Les joint ventures du groupe Saidal: 117
III.2- .Les contrats de licence du laboratoire Saidal : 121
Section 2 :La démarche méthodologique de l'enquête(étude quantitative) : 122
I. Etapes de l'étude : 122
II. Méthodes de collecte des données : 124
III. Le questionnaire : 125

Sommaire

Section3 : interprétation des résultats 141
I. Interprétation des résultats bi variée :Test des hypothèses 141
II. Interprétation des résultats de l'analyse en composantes principales : 153
III. Modèle de régression 175
IV. Discussions des Résultats : 179
Conclusion : 183
Bibliographie : 184
CONCLUSION GENARALE 186
REFERENCES 191
ANNEXES 201

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : classification des principaux modèles en transfert de connaissances 7
Tableau 2: Les facteurs clés de succès des alliances stratégiques 20
Tableau 3: distinction entre une rationalité limitée et classique 37
Tableau 4 :les configurations d'apprentissage selon Leroy et Ramanantsoa,1997 55
Tableau 5 : quelques définitions de l'apprentissage organisationnel 56
Tableau 6 : quelques différentes définitions de l'entreprise apprenante 63
Tableau 7 : les différences essentiels entre les sociétés a faible et forte distance hiérarchique 83
Tableau 8 : les différences essentielles entre les sociétés collectivistes et individualistes 84
Tableau 9 : les différences essentielles entre les sociétés masculines et féminines 85
Tableau 10 : les différences clés entres les sociétés à fort et faible contrôle d'incertitude 85
Tableau11: issues des joints ventrues 119
Tableau 12 :les étape de la conception du questionnaire 127
Tableau 13 : Le tableau des items 131
Tableau 14:Les Coefficients Alpha de Cronbach des variables indépendantes et dépendante 133
Tableau 15 :Les valeurs d'alpha de cronbakh 134
Tableau 16 :tranched'age du répondant 135
Tableau 17 : genre du répondant 136
Tableau 18 : Années d'expérience 137
Tableau 19 :Diplôme obtenu 138
Tableau 20 :appréciation des employes du partenariat avec le laboratoire pfizer 139
Tableau 21 : les raisons de l'alliance 140
Tableau22:Analyse bi –variée (capacitéd'acquisition des employés –issue des alliances) 142
Tableau 23 : Analyse bi –variée (capacité d'assimilation des employés –issue des alliances) 144
Tableau 24 : Analyse bi –variée (capacité de transformation des employés –issue des alliances) 145
Tableau 25 : Analyse bi –variée (dimension organisationnelle –issue des alliances) 147
Tableau 26 : analyse bi variéé (dimension culturelle ;issue des alliances) 149
Tableau 27 : Résumé de l'analyse bi variée 152
Tableau 28 : les indices de KMO , et le teste de Bartlett 154
Tableau 29 : tableau de régression pour la dimension individuelle : 176
Tableau 30 : tableau de régression pour la dimension organisationnelle 177
Tableau 31 : les conditions favorisant le développement de l'industrie pharmaceutique Algérienne 179

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : modèle linéaire de transfert de connaissance de Boggs (1992) 9
Figure 2 : modèle de transfert de connaissances linéaire avec agent de relais (Dissanayake, 1986 cité dans Roy et al., 2003) 10
Figure 3 : modèle de transfert bidirectionnel de Boggs (1992) 11
Figure 4: modèle de transfert de connaissance en spirale de Bouchard et Gélinas(1990) 11
Figure 5 : modèle de transfert selon le réseau de support à la connaissance de Roy et al.(1995) 13
Figure 6 : modèle d'échange et de partage de connaissance de Boggs(1992) 13
Figure 7 : modèle sur la dynamique du transfert de connaissances fondé sur les capacités(Parent,Roy,St-Jacque,2007) 14
Figure 8 :les sept capacités organisationnelles à utiliser les connaissances 16
Figure9: schématisation de la théorie de la diffusion des innovations des (Rogers ;1995) 19
Figure 10 : les facteurs de réussite des relations partenariales 23
Figure 11 :les technologies d'information :synonyme d'alliance réussie 24
Figure 12 : modèle intégrateur des implications des modes de pilotage sur les issues des alliances stratégiques asymétriques 26
Figure 13 : modèle de recherche 29
Figure 14 : explication théorique des alliances stratégiques 34
Figure 15 :le modèle synthétique firme/industrie 43
Figure 16 :l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques 54
Figure 17 :l'apprentissage en simple boucle également appelé l'apprentissage adaptatif 60
Figure 18 :l'apprentissage en double boucle 61
Figure 19 :l'apprentissage en triple boucle selon Argyris et Schon ,1978 62
Figure 21 : les points caractérisant une alliance 88
Figure 22 :lesprincipales caractéristiques des alliances stratégiques 92
Figure 23 :les étapes de l'étude 123
Figure 24 :la phase préliminaire de la rédaction de notre questionnaire 126
Figure 25 :la phase opérationnelle de la conception de notre questionnaire de recherche 127
Figure 26 : Graphique de valeurs propres de la variable individuelle 156
Figure 27 : La projection des points individus sur les axes factoriels 161
Figure 28 : La projection des points individus sur les axes factoriels 167

Introduction générale

Le contexte actuel de globalisation et de concurrence accrue a entrainé 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 notamment par les firmes multinationales pour leurs nouvelles implantations (Cheriet, 2010). En effet depuis des décennies, on assiste à une prolifération de cette forme de coopération. Toutes les entreprises sont concernées, multinationales comme PME.

Cet intérêt s'explique par la capacité des relations coopératives à répondre de manière efficace à certains objectifs de partages des coûts, des risques et d'optimisation des chaines de valeur, dans un environnement de plus en plus complexe. Cette importance relative des formes coopératives est accentuée par la vitesse d'évolution de la technologie et les coûts élevés dedéveloppement de nouveaux produits (Garette et Dussauge, 1995; Contractor et Lorange, 2002).

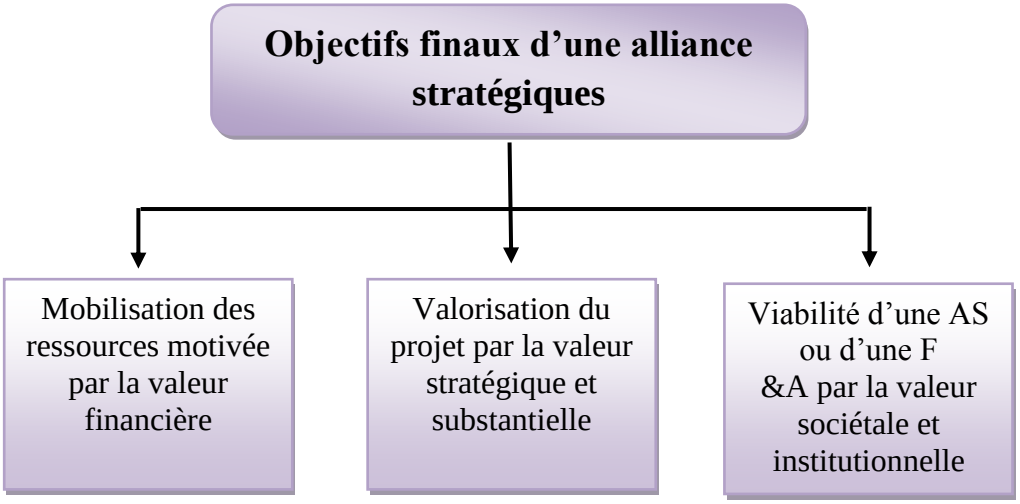
Les alliances sont aussi une alternative de développement à l'international pour les entreprises qui ont un degré d'internationalisation assez faible (Blanchot,2006). Elles sont devenues ainsi «un mode de gestion stratégique»privilégié des entreprises (Marmuse, 1996) dans la logique de création de valeur (Doz et Hamel, 2000) et de détenir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Garette et Dussauge,1995).[1]

Cependant, les coopérations inter-organisationnelles connaissent un essor à la fois en termes de pratiques des firmes et en matière de recherche académique enmanagement. Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier la phase actuelle de l'évolution del'économie mondiale de « capitalisme d'alliances» (Narula, Dunnig, 1999). 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. Cesavantages 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. [2]

[1]A.Camara ,F.Cheriet ,F. Fort(2013) *« comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales* ? » WORKING PAPER MOISA 2013-7, Montpellier,p5.
[2]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 ,Montpelier p 25.

Rapport-Gratuit.com

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). Ces dernières se sont multipliées au point d'apparaître comme une forme assez courante au sein des options stratégiques d'entreprise. Cette tendance s'explique par plusieurs raisons liées notamment aux intentions des acteurs concernés qu'il s'agisse, comme le notent certains auteurs, de motivations financières des actionnaires, de motivations stratégiques, substantielles ou institutionnelles (Aliouat et Taghzouti 2009).



Source : 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.

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.

L'alliance stratégique, forme organisationnelle partagée, apparaît comme une manœuvre pertinente permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage (Hamel, 1991). Les différentes conceptions de l'apprentissage organisationnel convergent vers une compréhension cognitive de l'apprentissage comme des changements du niveau du savoir organisationnel. Le transfert de connaissances au sein des alliances ou l'apprentissage inter-organisationnel a été étudié par la littérature académique à de nombreuses reprises. Malgré l'attention particulière portée sur cet apprentissage, il apparaît que ce processus ne possède toujours pas de modèle descriptif et explicatif. Un tel manque provient du fait que les recherches sur ce domaine ont principalement été réalisées sur les difficultés des alliances internationales ou sur le transfert de connaissances technologiques.[1]

Dans le cadre de la nouvelle économie, le savoir s'avère une composante stratégique essentielle à la compétitivité des firmes .En effet , le succès des entreprises repose en majeur partie sur la capacité d'innover ,qui implique la création permanente de nouvelles connaissances scientifiques et technologiques. [2] dans cette perspective de recherche, le modèle des connaissances,montre la capacité à intégré des efforts d'acteurs différents et aussi importante que la manière dont les entreprises innove. De plus compte tenu de la vitesse à laquelle s'opèrent les avances technologiques ,aujourd'hui ,il n'est plus possible pour les entreprises de tout développer en interne. Par conséquent, celles-ci créent de véritables réseaux avec les entreprises complémentaires et concurrentes,en *« se focalisant sur la recherche des stratégies visant la création et le maintien des avantages compétitifs ,le changement et la préservation,l'exploration et l'exploitation des connaissances innovantes ».(Jansen,Van Den Bosch et Volberda,2005)*[3]. C'est dans cette perspective qu'une prolifération des recherches sur les stratégies relationnelles de management des connaissances a vu le jour en mettant en avant l'importance des relations inter-entreprises dans le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel *(Koenig.2004). « la connaissance est considérée comme l'actif stratégique le plus important»(Zack.1999).*Justement, en vue d'acquérir et d'intégré 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 derniers

[1]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
[2]M-L.Aribou(2009) *« étude des déterminants du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusions-acquisition* »XVIII ème conférence internationale de management stratégique, Grenoble,p9
[3]S. Koubaa(2009) *« management stratégique des connaissances et capacité d'absorption des organisations dans le contexte des relations inter –entreprises* »faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,Maroc, p02

Le numéro 1 mondial du mémoires

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 plein effervescence ,où les alliances stratégiques s'avèrent l'option privilégiée par les laboratoires Algérien et les grandes firmes multinationales œuvrant dans cet industrie ,afin de mettre à profit des ressources et des compétences complémentaires.

Problématique :

«Une science ne débute qu'avec une délimitation suffisante des problèmes susceptibles de circonscrire un terrain de recherche sur lequel l'accord des esprits est possible» (Piaget in Martinet, 1997). L'objet de notre recherche est d'étudier et d'analyser la relation entre l'apprentissage organisationnelet le succès des alliances stratégiques du laboratoire Saidal. 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 pharmaceutiquesaidal?**

Hypothèses de Recherche :

La revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

H1 :la dimension individuelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

H2 :la dimension organisationnelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

H3 :la dimension culturelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

Questions de recherche :

Le but de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel conditionne le succès des alliances stratégiques.Les questions de recherches suivantes sont associées à ce but , dans cette optique, nous avons considéré que notre travail devrait répondre aux questions suivantes :

-Existe t- il une relation entre la dimension individuelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?

- Existe t- il une relation entre la dimension organisationnelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?

- Existe t- il une relation entre la dimension culturelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?

L'objet de la recherche :

L'objectif général que vise cette étude est de comprendre en quoi l'apprentissage organisationnel et le transfert de connaissances peuvent contribuer au succès des alliances stratégiques.

D'une part, Doz Y.L. (1996) montre que le succès de l'alliance stratégique dépend de l'apprentissage.[1] 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). [2] Donc il nous semble important d'étudier et d'analyser le rapport entre l'apprentissage et le succès des alliances.

Les intérêts de la recherche :

En plus d'être un sujet d'actualité, notre thème de recherche couvre plusieurs domaines relatifs à des dimensions économiques et sociales .Il a également une double importance, théorique et empirique.

L'intérêt théorique de notre étude porte d'abord sur la conceptualisation du concept d'alliance stratégique,une notion théoriquement ambiguë et empiriquement complexe.Ainsi l'alliance stratégique reste un concept large dont la définition est multiple.

Par conséquent, la littérature économique présente une série d'indicateurs d'évaluation de ce concept.Les recherches sur les issues des alliances stratégiques mettent en avant leur fort taux de « mortalité » : sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie, avec deux pics importants de risque, autour de 3 et 7 ans (Meschi, 2004 b). D'autre part, les résultats des études empiriques signalent une forte instabilité de ces relations coopératives. Selon la conception de l'instabilité, la littérature relève des taux qui

[1]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
[2]M.C Malo,op.cit,p7

varient de 13% (Madhok,1995) à 63% (Hennart et al., 1999). Enfin, dans leur recherche de type hypothéticodéductive 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.[1]

En ce sens, l'apport principal de cette thèse réside à la fois dansune proposition théorique de l'apprentissage organisationnel à travers le transfert de connaissances au sein des alliances stratégiques et dans la mise en œuvre d'une analyse empirique causale appliquée aux alliances.

Justement, sur le plan empirique, l'intérêt de notre étude porte d'une part sur l'analyse des différentes jointes ventures concluent par le leader de l'industrie pharmaceutique Algérienne,que ce soit dans le cadre de la politique du « laisser faire » ,ou dans le cadre du partenariat obligatoire.

D'autre part, notre intérêt porte sur l'analyse de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'issue des alliances et dans quelle mesure cet apprentissage conditionne le succès des alliances stratégiques.

Choix du sujet :

Nous pouvons résumer les motifs qui nous ont conduits à la sélection de ce sujet dans les points suivants :

- En raison de préférences personnelles ;
- Est l'un des sujets importants et actuels ;
- Il fait partie des obligations et des demandes courantes de l'économie algérienne pour faire face aux changements internes et externes du pays ;
- Un désir d'enrichir la littérature managériale par un thème qui n'était pas abordé auparavant dans le contexte algérien et dans le secteur étudié .

Pertinence de la présente recherche :

L'alliance stratégique vise la transformation des rivaux potentiels en alliéssusceptibles d'apporter des biens et des services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités (Doz et Hamel,2000),ou bien la création de valeur synergique qui résulte de la combinaison des ressources, des compétences, et de connaissances jusqu'a là séparées .Ou bien encore ,l'acquisition de nouvelles compétences

[1]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,p8

auxquelles, autrement, les entreprises n'auraient pas accès à l'apprentissageet l'appropriation de nouveaux savoirs-faire.

De ce point de vue,l'industrie pharmaceutique constitue un domaine d'application privilégié pour l'étude des accords interentreprises comme le montre les travaux dans le domaine (Hamdouche et Perrochon,1999 ;Maupertus ,1999 ;Hamdouche et depret,2000 ;Taeib,2007 ;Abecassis et Coutinet ,2008)où les spécificités sectorielles présentent un facteur déterminent de la multiplication des alliances (Sultan,Taieb,2007).[1]

La méthodologie de la recherche :

«*Lemoigne (1995) s'inspire de l'œuvre de Jean Piaget campant les grandes interrogations relatives à la légitimité de la connaissance apportée par le chercheur. L'une est de nature gnoséologique (qu'est-ce que la connaissance ?), l'autre est méthodologique (comment apporter scientifiquement la connaissance ?), la troisième est éthique (ici, quelle est la valeur ou la validité de cette connaissance ?)* » (Verstraete, 2000).[2]

Dans le cadre de ce travail doctoral nous avons fait référence à la méthodemixte ,c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative. Le fait de combiner deux méthodes permet de mieux «attaquer un problème de recherche» (*KRATHWOHL, 1998* cité dans *KARSENTI* et *SAVOIE-ZAJC, 2000*). De plus, l'utilisation d'une méthode mixte peut se révéler être un processus de triangulation très efficace (*KARSENTI,SAVOIE-ZAJC, 2000*). La méthodequantitative, qui peut se définir comme étant un processus systématique de cueillette de données quantifiables (*FORTIN, 1996*), se retrouve dans le questionnaire de la thèse.

Les données recueillies permettent de nous donner une idée sur le rôle que joue l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques ,et dans quelle mesure cet apprentissage conditionne ce succès .

L'étude, dans sa globalité, se compose de deux phases bien distinctes :

Phase 1 : La phase théorique

Phase2 : La phase empirique

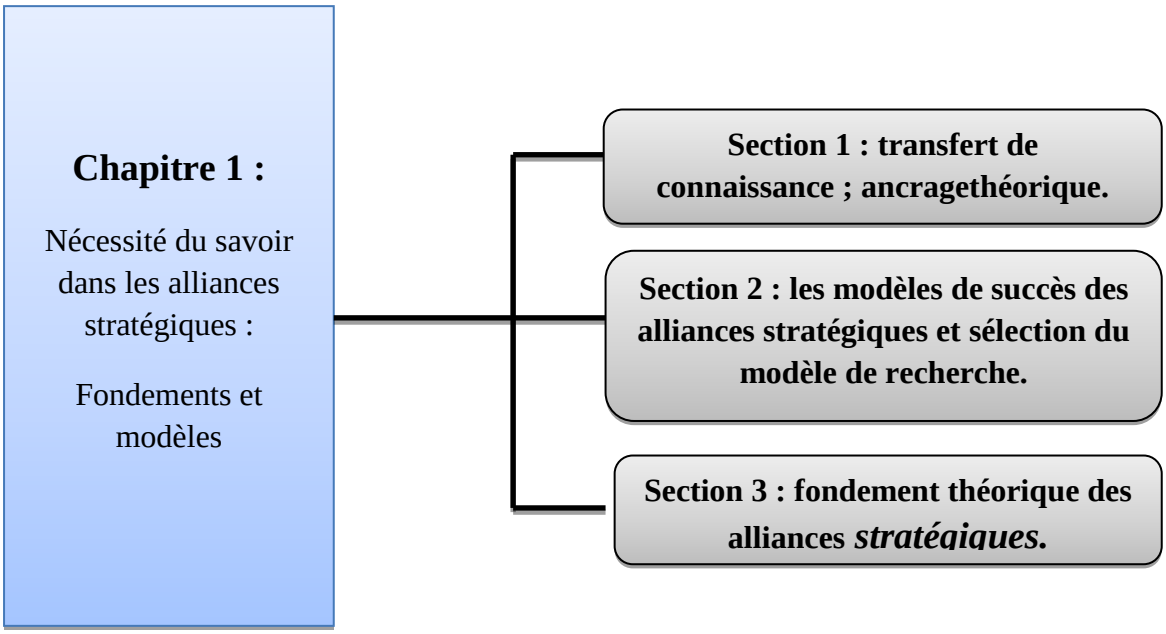
Afin de mener à bien ce travail, nous avons partagé le sujet en trois chapitres :

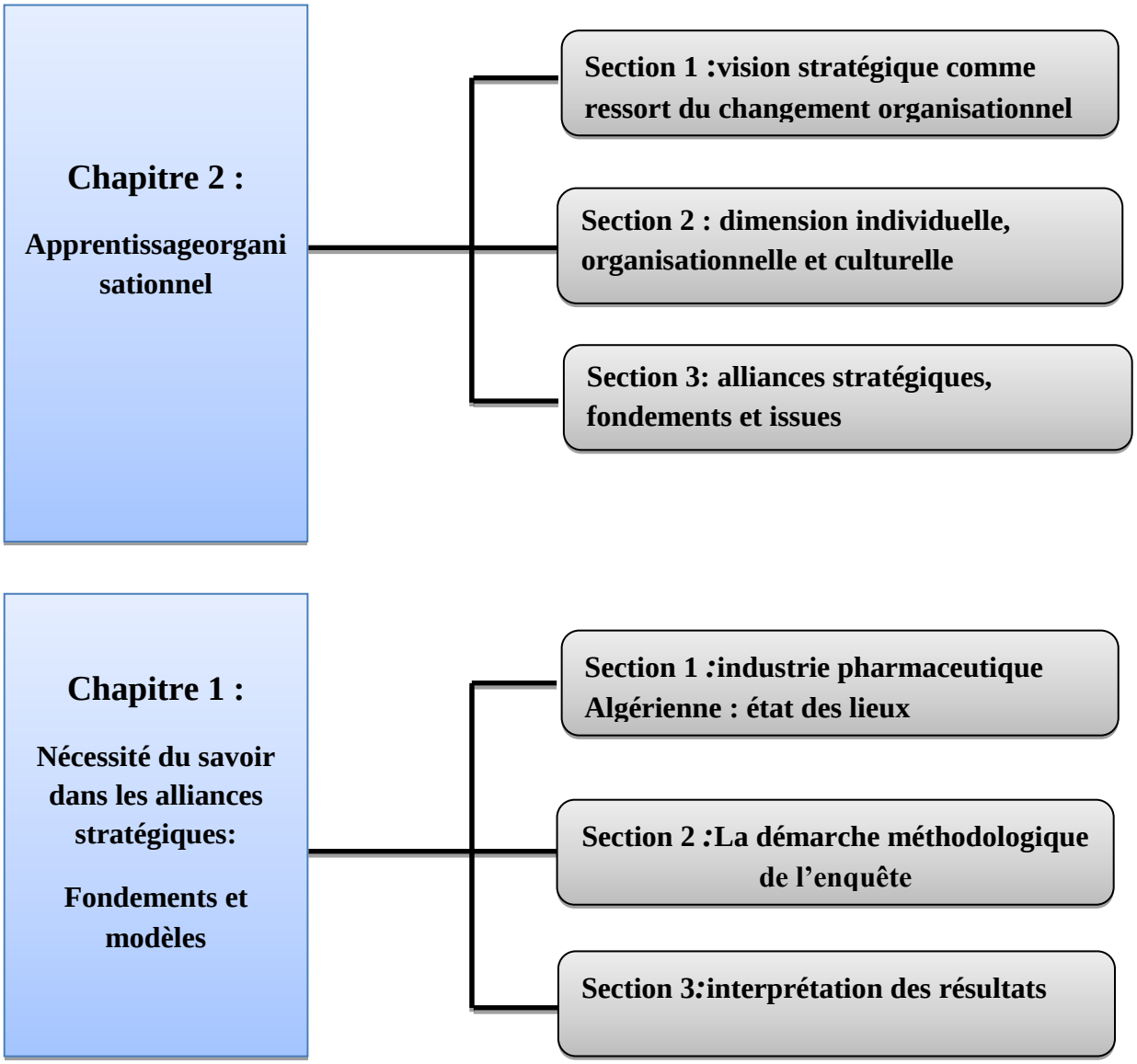
[1]O.Belahhacen(2015) « les accords de partenariats industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique »thèse de doctorat ,université de TiziOuzou ,p13

[2]Arabiche

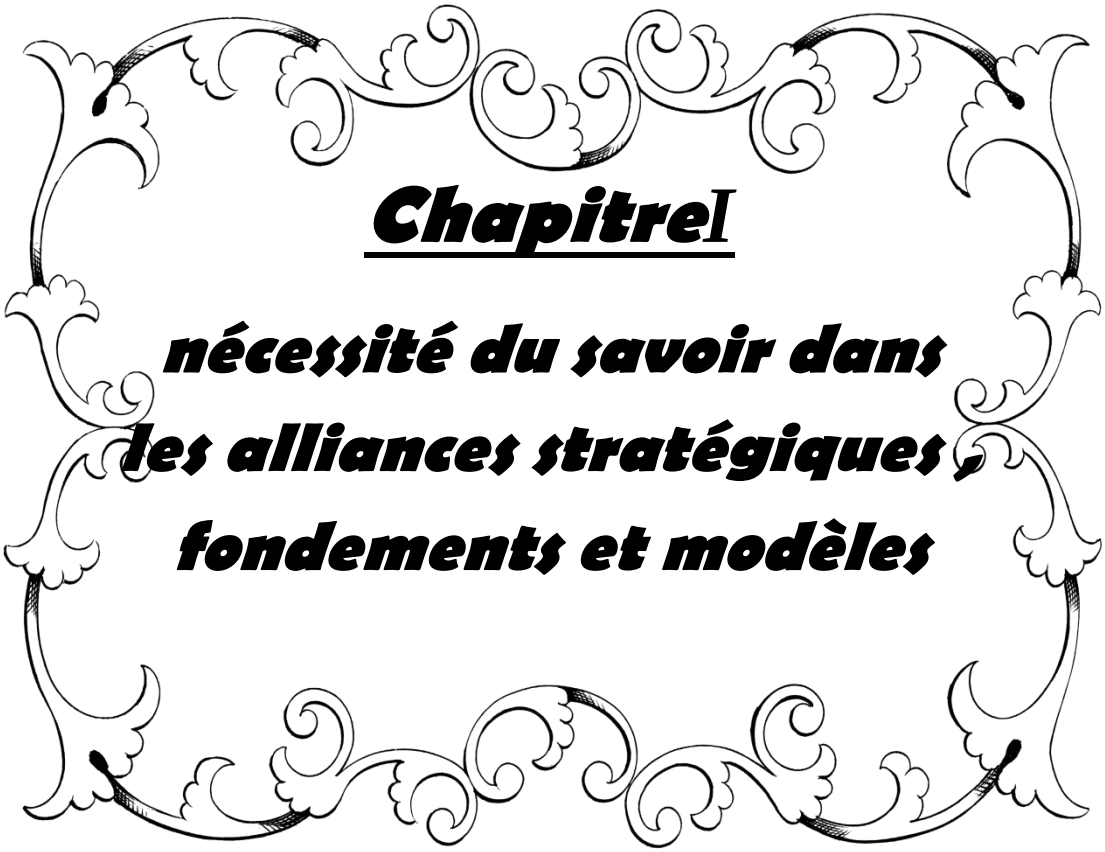
Le premier chapitre s'articule autour d'une collecte de différents modèles de transferts de connaissances, ainsi que les différents modèles de succès des alliances stratégiques suivie de la sélection du modèle de recherche,et enfin , on a consacré la dernière section du chapitre aux fondements théoriques des alliances.

Le second chapitre traite la nécessité de l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques ,ainsi que les différentes approches relatives à l'apprentissage .Enfin ,il nous apparait essentiel d'examiner les facteurs clés de succès des alliances stratégiques.
Le dernier chapitre rend compte d'une étude de cas menée au niveau du laboratoire Saidal de Dar el Baida Alger.
Les statistiques et les chiffres de cette thèse proviennent de plusieurs et différentes sources publiques de références :ministère de la santé, la banque mondiale, UNOP ,rapport sectoriel du groupe Saidal, douane …
Le schéma suivant offre ainsi une vision d'ensemble de l'architecture de la thèse.




Chapitre 2 :
Apprentissageorganisationnel
Section 1 :vision stratégique comme ressort du changement organisationnel
Section 2 : dimension individuelle, organisationnelle et culturelle
Section 3: alliances stratégiques, fondements et issues
Chapitre 1 :
Nécessité du savoir dans les alliances stratégiques:
Fondements et modèles
Section 1 :industrie pharmaceutique Algérienne : état des lieux
Section 2 :La démarche méthodologique de l'enquête
Section 3:interprétation des résultats

.



ChapitreI

nécessité du savoir dans les alliances stratégiques , fondements et modèles

Introduction:

le premier chapitre intitulé « nécessité du savoir dans les alliances stratégiques ,fondements et modèles » s'articule autour de trois sections .Il aborde dans un premier temps les différents modèles de transfert de connaissances ,expose dans un second temps les modèles traitant le succès des alliances stratégiques en mettant en évidence le modèle de recherche retenue ,et propose dans un troisième temps de résumer les principales théories relatives aux alliances stratégiques .

La première section consistera à mettre en évidence la nécessité du savoir dans les alliances stratégiques ;et en définir la notion du transfert de connaissances ,elle tentera d'expliquer le processus de transfert à travers l'exposé de nombreux modèles en s'articulant sur le modèle linéaire, bidirectionnel, multidimensionnel, sans oublier les modèlesinteractionnistes de transfert de connaissances.

La deuxième section traitera d'une part les différents modèles se rattachant au succès des alliances stratégiques , et d'autre part, tentera de sélectionner le modèle de recherche retenue.

La troisième section étudiera l'explication théorique des alliances stratégiques en soulevont deux paradigmescélèbres qui peuvent servir de fonds théoriques aux motivations de construction des alliances stratégiques à savoir la théorie de couts de transaction, et la théorie des ressources.

Rapport-Gratuit.com

Section1: Transfert de connaissance,ancrage théorique

Les alliances représentent une formule qui peut prendre diverses formes de relations inter-organisationnelles. Cette forme de coopération permet aux entreprises d'accéder à de nouvelles technologies, de réaliser des économies d'échelles, de maîtriser la complexité des processus et des marchés, de réagir plus vite au changement, d'accéder à de nouvelles ressources, d'accéder à de nouveaux marchés, de réduire le risque et d'augmenter leur flexibilité. (Léger, 1995 ; Poulin et al., 1995 ; Garette, 1997). Ces avantages sont certes très alléchants, cependant, ils ne sont pas toujours atteints parce que le succès des alliances n'est pas toujours garanti ;il dépend de certaines variables .

Poulin, Montreuil et Gauvin (1994) ont proposé un grand nombre de facteurs de succès d'un partenariat, parmi eux on en retient les suivants : la prédisposition à l'échange et au partage de connaissances ou d'information, l'engagementsincère des parties à fournir, l'énergie et les ressources nécessaires pour atteindre et dépasser les objectifs fixés par chacune, la transparence et clarté de l'informationcirculant entre les partenaires et la mise en place d'une structure et de modalités régissant la gestion et les opérations propres à l'alliance.

Abordée sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, l'alliance est considérée comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre.En effet, la formation d'alliances stratégiques est souvent motivée par les avantages découlant de l'apprentissage organisationnel et de la connaissancetransférée entre les membres de l'alliance.[1]

L'apprentissage est *« un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire* » (Ingham, 1994 : 109). Dans notre étude, nous avons plus particulièrement cherché à évaluer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la réussite et la performance des alliances stratégiques.

[1]S.Janczak(2008) « *Knowledge and learning in strategic alliances: how to learn with Cooperation* » Problems and Perspectives in Management, Volume 6, Issue 1,Canada,p1

I.La Nécessitée du savoir dans les alliances stratégiques

« *Face à un environnement mondialisé de plus en plus turbulent, complexe et incertain, un grand nombre d'entreprises ont constaté qu'il fallait reconsidérer l'approche réseau de l'organisation* »(Jacob et Julien, 1996). [1]Le partenariat serait alors une forme d'organisation qui consiste à sortir les entreprises du conflit et de la concurrence classique et à les entraîner vers la voie de la coopération et la coévolution.

Néamoins ,il existe différents types de stratégie de coopération ,ils peuvent varié de la simple coopération sur des projets de recherche et des accords de licence à la création de coentreprises.Pour les besoins de cette étude, nous nous concentrerons sur les alliances stratégiques ainsi qu'a leurs issues.

Les alliances représentent une formule qui peut prendre diverses formes de relations inter-organisationnelles. Cette forme de coopération permet aux entreprises d'accéder àde nouvelles technologies, de réaliser des économies d'échelles, de maîtriser lacomplexité des processus et des marchés, de réagir plus vite au changement, d'accéder àde nouvelles ressources, d'accéder à de nouveaux marchés, de réduire le risque etd'augmenter leur flexibilité. (Léger, 1995 ; Poulin et al.,1995 ; Garette, 1997). Cesavantages sont certes très alléchants, cependant, ils ne sont pas toujours atteints parceque le succès des alliances n'est pas toujours garanti[2].En effet, les recherches sur les issues des alliances stratégiques mettent en avant leur fort taux de « mortalité » : sept alliances sur dix n'atteignent par dix ans de durée de vie, avec deux pics importants de risque, autour de 3 et de 7 ans (Meschi, 2004).[3]

Dans le cadre de la nouvelle économie, le savoir s'avère une composante stratégique essentielle à la compétitivité des firmes .En effet ,le succès des entreprises repose en majeur partie sur la capacité d'innover ,qui implique la création permanente de nouvelles connaissances scientifiques et technologiques.[4]Dans cette perspective de recherche ,le modèle des connaissances ,montre la capacité à intégrer des efforts d'acteurs différents et aussi importante que la manière dont les entreprises innove.Il nous semble donc ,que l' intérêt porté par la recherche à la manière dont les entreprises diffusent et accumulent les

[1]F.Bergeron,D.Poulin,S.Ellouz(2000) « *les technologies de l'information :un synonyme d'alliance réussie* »IX conférence international de management stratégique , Montpellier,p4

[2]F.Bergeron,D.Poulin,S.Ellouz,op.cit,p5

[3] F.Cheriet(2009) « *l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques* »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat, Montpellier Supagro,p12

[4]F.Neubauer(2002) « *la création et le transfert de connaissance scientifique et technologique dans les alliances stratégiques internationales :cas de la biopharmaceutique* »mémoire en vue de 'obtention du grade de maitrise en sciences,Montréal,p1

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

compétences dans une perspective inter-organisationnelle .[1]De plus compte tenu de la vitesse à laquelle s'opèrent les avances technologiques ,aujourd'hui ,il n'est plus possible pour les entreprises de tout développer en interne.Par conséquent, celles-ci créent de véritables réseaux avec les entreprises complémentaires et concurrentes ,en *« se focalisant sur la recherche des stratégies visant la création et le maintien des avantages compétitifs ,le changement et la préservation,l'exploration et l'exploitation des connaissances innovantes ».(Jansen,Van Den Bosch et Volberda,2005)* . C'est dans cette perspective qu'une prolifération des recherches sur les stratégies relationnelles de management des connaissances a vu le jour en mettant en avant l'importance des relations inter-entreprises dans le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel *(Koenig.2004). « la connaissance est considérée comme l'actif stratégique le plus important»(Zack.1999).* [2] Justement, 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 derniers sont considérées comme un moyen rapide pour enrichir leur capital intangible *(Wernerfelt,1984).*[3]Ceci est d'autant plus vrais dans le secteur pharmaceutique Algérien , un domaine en plein effervescence ,où les alliances stratégiques s'avèrent l'option privilégiée par les laboratoires Algérien et les grandes firmes multinationales œuvrant dans cet industrie ,afin de mettre à profit des ressources et des compétences complémentaires.

II. Le transfert de connaissances:

La notion de transfert revêt un caractère ambigu et imprécis (Tardif, 1999) et selon les contextes, la notion de transfert peut revêtir une définition différente. Dans le cadre de notre recherche, nous nous arrêterons à la définition sociale et humaine du terme. Ainsi, « *le transfert constitueune approche globale qui vise à obtenir et partager des connaissances tacites détenues par des experts pour en faire des connaissances explicites. Des individus ou des organismes accèdent ainsi à des connaissances qui étaient jusquelà détenues par une seule personne ou un seul groupe de personnes.* »(Graham et coll., 2006). Selon Roy(1995), « *le transfert de connaissances consiste en des mécanismes de diffusion, d'appropriation et d'utilisation de nouvelles connaissances qui peuvent conduire à la*

[1]M-L.Aribou(2009) *« étude des déterminants du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusions-acquisition* »XVIII ème conférence internationale de management stratégique, Grenoble,p9

[2]S. Koubaa(2009) *« management stratégique des connaissances et capacité d'absorption des organisations dans le contexte des relations inter –entreprises* »faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,Maroc, p02

[3]M-L.Aribou,op.cit ,p03

pratique de nouveaux comportements individuels et organisationnels ». Sutton (2007) aborde dans le même sens en disant que « *le transfert des connaissances est «[...] un processus qui vise l'intégration des connaissances dans la pratique des individus et des organisations, et ultimement, un changement dans les comportements des individuels ou organisationnels ou des décisions d'ordre institutionnel ou politique* ».[1]

Roy et al. (1995) expliquent que les modèles en transfert de connaissances se sont d'abord développés en fonction d'une vision linéairedu processus de transfert pour ensuite cheminer vers une perspective davantage dynamique où la rétroaction, l'interaction et l'apprentissage entre acteurs durant la dissémination sont valorisés. [2] De leur côté, Rubenstein-Montano *et al.* (2001) classifient les modèles de gestion de connaissances (qui inclut le transfert de connaissances) en trois catégories :

- Modèles prescriptifs : ces modèles indiquent une direction sur les procédures à mettre en place, sans toutefois fournir de détails spécifiques et comment réaliser ces procédures et engager les parties prenantes.

- Modèles descriptifs : ces modèles caractérisent ou décrivent plutôt le processus et identifient les attributs et les initiatives qui influeront sur le succès.

- Modèles hybrides : ces modèles sont une combinaison des deux premiers types, où les modèles identifient plus clairement les procédures et les processus à mettre en place .[3]

Il existe plusieurs classifications des modèles en transfert de connaissances, le tableau suivant résumera les plus importants :

[1] M.L, Diané(2013) « *la contribution des universités Québécoises au développement de leurs villes et territoires :le cas du Coreper* »programme de maitrise en développement régional,université du Québec,p46
[2]L. Raymond (2010) *« l'influence de la capacité d dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissance* »mémoire en vu de l'obtention du grade de maitre des sciences, université de Sherbrooke,p62
[3] L. Raymond,op.cit,p63

Tableau 1 : classification des principaux modèles en transfert de connaissances

Auteurs	Classifications des modèles de transferts de connaissances
Roy (1995)	Deux visions : -Vision linéaire du processus de transfert. -une perspective d'avantage dynamique
J.N Lavis ,D.Robertson,J. Woodside ,et al.(2003)	Ont propose 3 types de modeles : -« producer push »où les activitées sont poussées une large audience. -« user-pull »où l'accent est mis sur les besoins des parties prenantes. -« échange »où la création et la conservation de relations priment dans le but d'échanger les connaissances
Rubenstein et al.(2001)	Classifient les modèles de gestion de la connaissance en 3 catégories : -modèles prescriptifs (indiquent les procédures à mettre en place) -modèles descriptifs(identifient les facteurs qui influent sur le succès) -modèles hybrides (une combinaison des deux premiers types)
Rubenstein et Heisig (2009)	Ont recensé pus de 160 modèles de gestion de connaissance dont : -50% font référence aux modèles hybrides. -les deux autres types(descriptifs et prescriptifs) se partagent presque à égalité la moitié de la part restante
Weiss(1979)	A recensé plus modèles de transfert de connaissances selon leur domaine d'application : -axé sur a connaissance -résolution de problème -interactif -politique -tactique -inspiré
Greenhalgh,Robert,Macfalane,Bate (2004)	Ont réalisé une revue méta_narrative des différents modèles de diffusion d'innovations
Rogers(1983-1995)	La théorie de la diffusion des innovations,selon lui un processus complexe est à l'origine de la diffusion de nouvelles idées.
Greenhalgh et al.(2004)	Mettent l'accent sur l'innovation inter organisationnelle ,la communication ,la collaboration, la compétition et l'application des normes
Nonaka ,Takeuchi (1995)	Font référence à l'utilisation des connaissances et la distribution des ces derniers .
Prent et al.(2004)	Ce modèle permet de suivre et de comprendre et d'analyser tout types d transfert de connaissance ,en se basant sur deux conditions : -un besoin de transfert . -les connaissances existantes doivent avoir un lien avec ce besoin
	Proposent un modèle de diffusion d'innovation notamment

Greenhalgh et al.(2004)	utilisé dans le secteur de la **santé,**il est fortement influencé parla théorie de diffusion sociale de Rogers.
Centre de santé et des services sociaux de la veille-capitale (2015)	Le CSSS de la Vieille-Capitale utilise plus particulièrement deux cadres conceptuels : - Un premier modèle, celui de la Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes , présente une vision globale du transfert en exposant les sept capacités organisationnelles à utiliser les connaissances. - le deuxième, élaboré par l'Institut national de **santé** publique du Québec (INSPQ), offre un découpage des différentes étapes du processus de transfert, ce qui permet de visualiser la trajectoire de l'utilisation des connaissances.
Belkhodja et al. (2007)	Proposent un cadre conceptuel regroupant les modèles en transfert d connaissances selon 4 catégories : -modèles académiques. -modèles de la demande. -modèles de la dissémination. -modèles interactionnistes
Weiss (1979)	A identifié différents rôles donnés aux connaissances qui modèleraient en conséquence les types de modèles de transfert que voici : -Axé sur la connaissance « *knowledge-driven* » : séquentiel (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement et application), les connaissances sont utilisées en fonction des résultats; -Résolution de problèmes : les connaissances servent à répondre à un problème particulier; -Interactif : les connaissances sont transférées de manière itératives entre chercheurs et les différents acteurs. Des relations se créent. Également nommé « Modèle interactif social »; -Politique : les connaissances transférées servent à contrer l'adversaire ou à parvenir à une décision politique; -Tactique : les connaissances servent de prétexte à la prise de décision et à l'action; -Inspiré : les connaissances de plusieurs recherches sont utilisées comme entrants pour en construire d'autres.

Source : établi par le chercheur

Argote (1999) et Szulanski (1996) ont souligné que « *l'efficacité du transfert de connaissances varie beaucoup en fonction des organisations* ». « *Le succès d'un transfert peut être mesuré grâce au degré d'institutionnalisation de la pratique au sein de l'unité réceptrice* » (Kostova, 1999), qui comprend deux composantes : l'implantation (degré d'adoption formelle de la pratique observée dans les comportements objectifs et actions) et l'internalisation (la pratique est intégrée et appliquée « par défaut », débouchant sur une

création de valeur). Selon Kostova (1999), « *le succès des transferts de connaissances est déterminé par la transférabilité de la signification et des valeurs en plus de la transférabilité des connaissances elles-mêmes, car celles-ci sont justement imprégnées du contexte organisationnel qui lui, en retour, est composé de valeurs et de significations*» . « *Le succès d'un transfert est aussi dépendant de son articulation, c'est-à-dire jusqu'à quel point les connaissances peuvent être verbalisées, écrites, dessinées ou autrement articulées* »(Bresman *et al.,* 1999). « *Le succès résulte de l'implantation des nouvelles techniques de production des receveurs afin d'exploiter ces nouvelles capacités économiquement* » (Zander et Kogut, 1995).

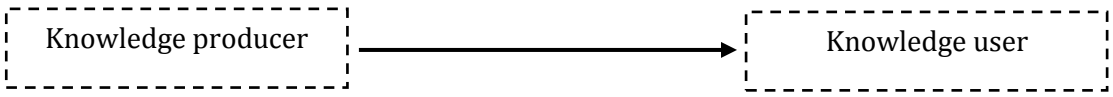
Cependant, « *peu de recherches existent sur le processus de transfert de connaissances et les barrières à son apprentissage organisationnel* » (Crossan et Inkpen, 1994). Les mesures du transfert des connaissances ont donc de multiples facettes, aucunes d'entre elles ne faisant l'objet d'un consensus. C'est pourquoi il existe des modèles afin d'aider à comprendre et/ou à guider le transfert de connaissances. (Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. et Rebeck, K., 2001a).[1]

II.1- Les modèles de transfert de connaissance en 3 types de processus :

a. Modèles linéaires :(knowledge push)

En ce qui concerne les modèles linéaires (unidirectionnels),les connaissances sont transmise des chercheurs qui représentent les émetteurs(producteurs de connaissances) ,aux utilisateurs (les récepteurs)soit directement ou en passant par un agent de relais chargé de diffuser les connaissances.La connaissance devient un objet qui est transmis d'un individu à un autre ou d'un système à un autre (Dyssanayake, 1986).

Figure 1 : modèle linéaire de transfert de connaissance de Boggs (1992)

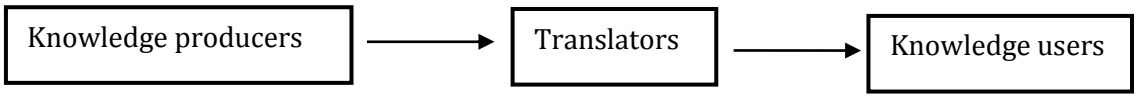


Source : C. Faye, M. Lortie, L. Desmarais (2007) « guide sur le transfert de connaissances »réseau de recherche en santé e en sécurité du travail,Quebec,26

[1]L. Raymond,ibid,p64

Cette approche suppose,d'un coté, que les utilisateurs potentiels des connaissances s'intéressent essentiellement aux résultats de la recherche des producteurs de connaissances ,et d'autre part, que ces derniers disposent de l'intérêt, de temps et de l'habilité personnelle nécessaire pour pouvoir communiquer leurs résultats de recherche que ce soit pour les utilisateurs eux-mêmes ou pour les relayeurs concernés.(Figure n°2)

Figure 2 : modèle de transfert de connaissances linéaire avec agent de relais (Dissanayake, 1986 cité dans Roy et al., 2003)



Source : R. Parent, M. Roy and D. St-Jacques(2007)« A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model»journal of knowledge management,vol11,n°6n,p83

Cette approche présente certains désavantages,carplusieurs auteurs ont critiqué ce modèleà partir du moment où elle ne tient pas compte des différents environnements etcontextes dans lesquelles évoluent les utilisateurs en leur attribuant un rôle passif en escamotant leur savoir personnel et expérimental.[1](Dyssanayake, 1986; Boggs, 1992).

Par ailleurs,une autre critique ressort de ce modèle, elleconcerne le rapport de force entre le dominant et le dominé. En effet,le « Knowledge producer » détient la connaissance ,ce qui le place en position du dominant ,alors que le « Knowledge user » n'est qu'un simple utilisateur de la connaissance qui est détenu par le producteur de cette dernière,sachant que l'utilisateur a un rôle passif ,donc il ne participe pas à l'élaboration de la connaissance ,il deviendra donc un éternel dépendant de celui qui détient la connaissance ,d'où l'apparition d'un déséquilibre des forces en présence (Roling, 1992; Boggs, 1992).

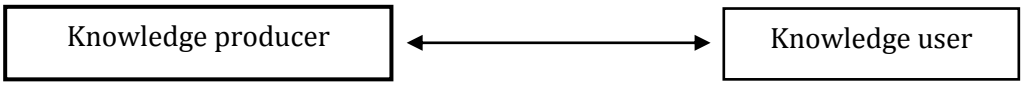
b. Modèle bidirectionnel :

Dans cette approche bidirectionnelle, le transfert de connaissances se réalise par étapes ,chacune d'entres elles reposent sur des allers-retours entre le producteur et l'utilisateur de la connaisance.De ce fait la collaboration est régulière entre les deux pôles . « *selon ce mode d'interaction, les utilisateurs jouent un rôle actif(contrairement au modèle précédent) , en contribuant à une ou à plusieurs étapes de la recherche, ils peuvent ainsi participer à lacréation, à la validation et à l'utilisation des résultats* » (Lyons et

[1]Bilan des connaissances et outil d'animation « animer un processus de transfert de connaissance » Institut national de santé publique ,Québec,p20

Warner, 2005).[1] « *Cette approche contient un aspect collaboratif et relationnel dans la création et l'utilisation de la connaissance, dans le sens où la connaissance provient de différentes sources et son utilisation dépend des relations et échanges entre le monde de la recherche et celui de la pratique*. »[Best et Holmes, 2010]. [2]

Figure 3 : modèle de transfert bidirectionnel de Boggs (1992)

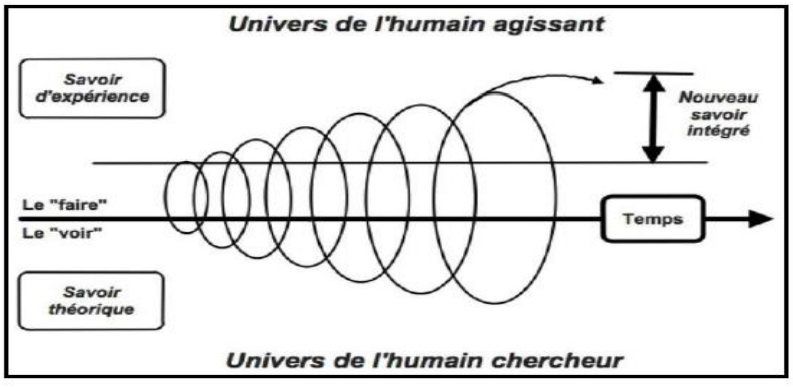


Source**:** Boggs, J. P. (1992) « Implicit models of social knowledge use»*Science Communication, 14*, 29-62.

C .Modèle multidirectionnel :

« *le passage de la connaissance à l'action ne suit pas un processus linéaire. Il implique des acteurs de secteurs d'activités variés et prend en considération les rôles, attitudes et relations entre individus*. »[Ward *et al.*, 2009]. Lemire et ses collaborateurs [2009] parlent « *d'un mode de transfert en spirale, qui repose sur les interactions continues entre les différents groupes d'acteurs et les systèmes sociaux* »[3].Ces relations sont illustrées par un flux alternatif, continuel et progressif qui prend par exemple la forme d'une spirale.(figure n°4)

Figure 4: modèle de transfert de connaissance en spirale de Bouchard et Gélinas(1990)



Source :J.Gélinas (1994) « *Et si le Tiers Monde s'autofinançait : De l'endettement à l'épargne* » Éditions Écosociété, Montréal,p85

[1] M.L, Diané,op.cit,p59
[2] M.Fournier(2011) « *la mobilisation des connaissances* »agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé,Québec,6
[3]M.Fournier,op.cit,p6

Selon Ward et ses collègues [2009], « *la plupart des modèles se situent dans la deuxième catégorie dans la mesure où, tout en conservant une vision linéaire du processus, ils reconnaissent l'importance de tenir compte du contexte des utilisateurs pour s'assurer de l'applicabilité des résultats de la recherche* ».[1]

II .2- .Les modèles interactionnistes de transfert de connaissance :

Selon Roy, le processus de transfert de connaissances ne doit pas être strictement linéaire, c'est-à-dire que la connaissance n'est pas un objet qu'on transmet du chercheur à l'utilisateur (Roy et coll., 2004). Il faut qu'il y ait des échanges et des interactions continuesentre les chercheurs et les utilisateurs de la connaissance, et ce, durant tout le processus de transfert de connaissances. On rentre donc dans des modèles interactifs . [2]Ces derniers illustrent de façon encore plus élaborée le flux d'échanges, où ce dernier peut-être circulaire. Ces modèles impliquent d'une part, l'existence de relations collaboratives entre un ensemble d'acteurs et d'autre part, la prise en compte du contexte duquel sont issus chercheurs et utilisateurs et dans lequel les transferts de connaissances s'effectuent.[3]

« *Il s'agit d'un véritable réseau d'échanges dans lequel les chercheurs génèrent des connaissances qui peuvent être améliorées grâce au retour d'informations des utilisateurs de la connaissance via des canaux d'échanges* »(Faye et coll., 2007).

Le modèle suivant ,décrit ce réseau d'acteur impliqué dans le processus de création, de diffusion et d'utilisation des connaissances, qui est constitué de :milieu de travail ,organismes de support ,association professionnelle , universités, entrepreneurs, CSST[4],5IRSST[6].

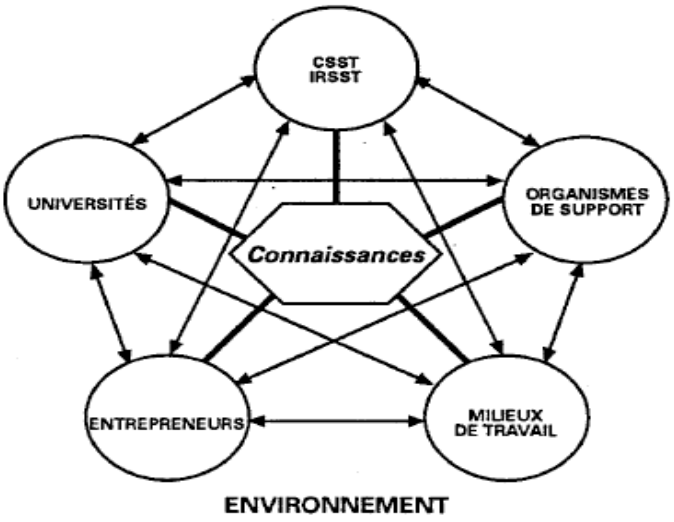
Dans ce modèle ,les connaissances sont le produit des intéractions entre les acteurs de différents systèmes ,ces derniers peuvent être vus à la fois comme producteurs et utilisateurs de la connaissance qui est l'élément centrale des interactions entres les différents acteurs.(figure n°5)

[1]M.Fournier,ibid,p6
[2]M.L, Diané,op.cit,p58
[3]C.Faye, M. Lortie, L. Desmarais,op.cit,p27
[4]CSST : La Commission de la santé et de la sécurité du travail

[6]IRSST : L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

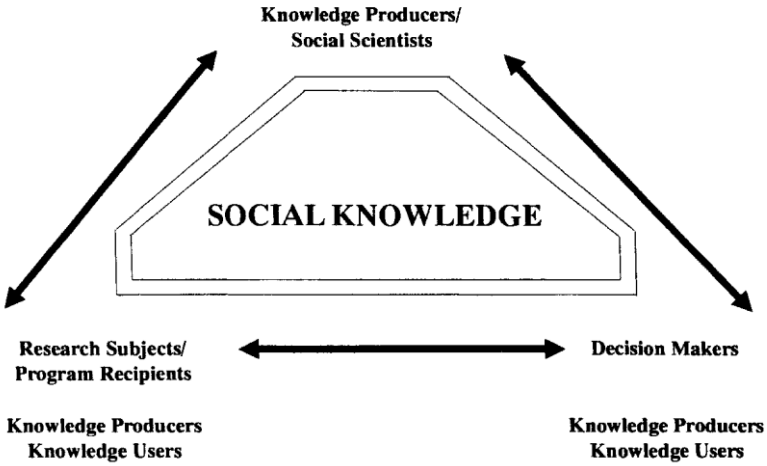
Rapport-Gratuit.com

Figure 5 : modèle de transfert selon le réseau de support à la connaissance de Roy et al.(1995)



Source : C. Faye, M. Lortie, L. Desmarais,op.cit, p28

Figure 6 : modèle d'échange et de partage de connaissance de Boggs(1992)



Source : M.L, Diané,op.cit,p59

Ce modèle met en évidence la nécessité de l'intéraction entre les différents groupes sociaux tels que :les preneurs de décisions , les usagers, et les chercheurs pour que ces derniers puissent générer la connaissance ,qui peut être d'une part, améliorée grâce au retour d'informations émanant d' utilisateurs à travers des canaux d'échanges ,et d'autre part transmise grâce au réseau d'échange.

Le modèle qui suit, se développe initialement à partir des besoins et des connaissances existants ,il découle de la théorie des systèmes .[1] Développé en 2004 par Parent, Roy et St-Jacques, ce modèle permet de suivre, de comprendre et d'analyser tout type de transfert de connaissances.[2] ce transfert est un mouvement ,d'une personne à autre,d'une place à une autre,ou d'un contexte à un autre. La finalité d'un transfert selon Bou-Llusar et Segarra-Ciprés (2006) « s'avère de faciliterle flux des connaissances à travers l'entreprise ou entre organisations, et ce, dans un but de transférer un ou des avantages concurrentiels d'une unité à l'autre »(Von Krogh et al, 2000).[3]Il existe deux conditions préalables au transfert de connaissances :

- Un besoin de transfert dicté par le système[4] ;
- Des connaissances existantes en lien avec ce besoin(Parent et al.,2007)

Une fois ces deux conditions identifiées ,le système ou l'organisation désirant transférer des connaissances doit posséder ou développer des capacités de génération, de dissémination , d'absorption ,d'adaptation et de remise en question .comme le montre le modèle suivant.

Figure 7 : modèle sur la dynamique du transfert de connaissances fondé sur les capacités(Parent,Roy,St-Jacque,2007)

Source :R. Parent, M. Roy and D. St-Jacques,p86

[1]C.Faye, M. Lortie, L. Desmarais,op.cit,p28
[2] L. Raymond,op.cit,p69

[3]L. Raymond, R. Parent,L. Desmarais, L. Leclerc(2009) « *coffre à outils sur le transfert de connaissance* »laboratoire de recherche sur a dynamique du transfert de connaissance, université de Sherbrooke,08

[4] On entend par système tout regroupement pouvant aller de deux personnes ,départements ou organisations ,et par la capacité ,l'habilité ou le potentiel à réaliser une action

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Cependant, ce modèle présente une démarche simple de transfert de connaissance, elle est présentée en 3 étapes

- En effet, dans un premier lieu**,** il faudrait effectuer un diagnostic ,que ce soit sur les connaissances (pour savoir ce que lé système possède),ou sur les besoins (pour s'assurer de la pertinence des connaissances transférées).
- Ensuite , « *l'entreprise doit développer les capacités de génération(habilité à découvrir ou à améliorer les connaissances),de dissémination (habilité à situer dans son contexte,traduire en langage clair ,adapter et diffuser la connaissance tout en suscitant l'engagement des personnes touchées) ,et d'absorption des connaissances (l'habilité à reconnaitre la valeur des nouvelles connaissances à se les approprier et à les mettre en pratique)* ».(Parent.al. ,2007)

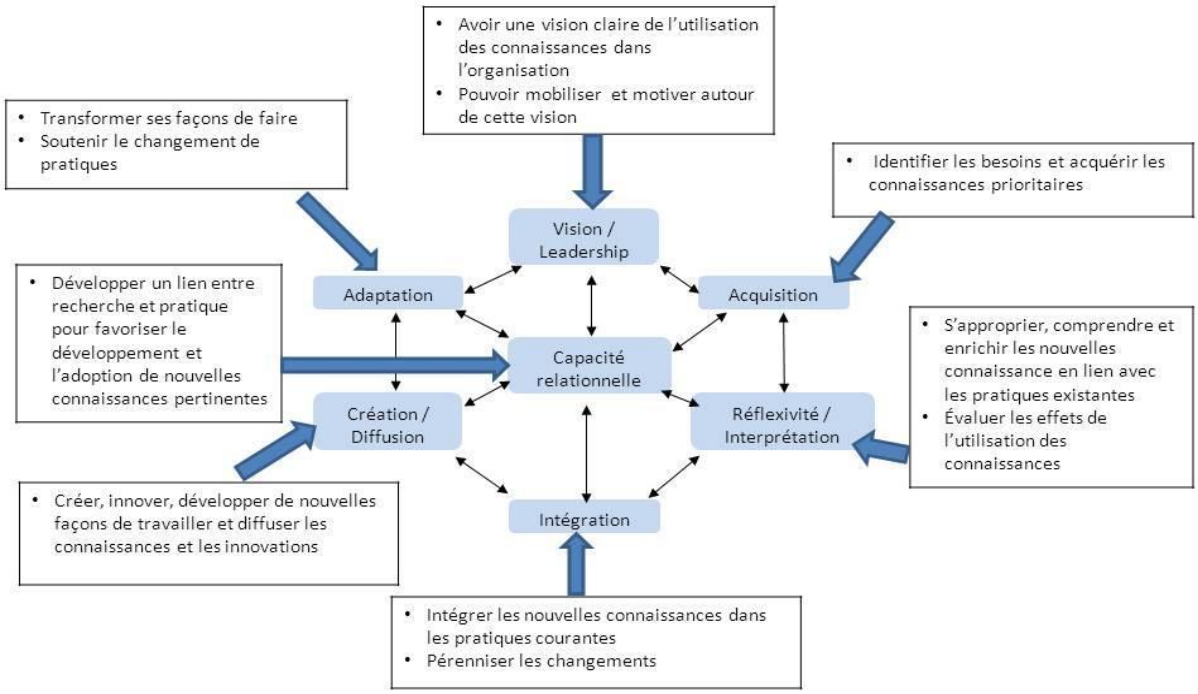
« *Ces capacités sont nécessaires au transfert,mais leur développement n'est pas obligatoirement linéaire.* »(parent.al.,2007) .Donc l'entreprise peut d'abord travailler sur la capacité d'absorption si elle le désir ,ou encore développer développer simultanément deux ou trois capacités ,si son contexte le requiert.

- Et enfin ,le développement de la 4 éme et dernière capacité est primordial pour assumer le succès d'un transfert de connaissances ,elle consiste en la capacité de l'entreprise à adapter et mettre en question les connaissances ,autrement dit, l'habilité de l'organisation à apprendre et à renouveler continuellement le systeme de transfert de connaissance utilisée.

Le groupe de recherche qui appartient à la CSSS [1] , à modéliser les capacitésorganisationnelles d'utilisation des connaissances selon un système dynamique composé de sept capacités distinctes,complémentaires et interdépendantes.ces sept capacités sont mentionnés dans le schémas suivant :

[1] CSSS :centres de santé et de services sociaux

Figure 8 :les sept capacités organisationnelles à utiliser les connaissances



Source :M-F. Lafond, V. Lagrange(2015) « cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuse et le soutien à l'innovation »centre de santé et services sociaux ,université Laval,p08.

- **La capacité de vision et de leadership :** se réfère aux retombées attendues de l'utilisation des connaissances àcourt, moyen et long terme afin de soutenir l'amélioration des pratiques et des services de première ligne et de former une relève compétente ;
- **La capacité d'acquisition** : nécessite d'identifier les besoins en matière de connaissances, de repérer les sources de connaissances et d'acquérir ces connaissances en fonction des besoins de la population desservie ;
- **la capacité réflexive et d'interprétation :**c'est aux membres du personnel de tirer profit des connaissances pratiques et scientifiques et de comprendre la portée de ces connaissances pour leurs pratiques cliniques, de gestion et de soutien. Cette capacité s'exerce par des réflexions, des échanges entre la recherche et la pratique ainsi que par l'analyse et l'évaluation des pratiques et des innovations ;
- **l'intégration des connaissances** dans la pratique : Il s'agit ici de capter les connaissances issues de la recherche et de la pratique et de les intégrer dans les pratiques cliniques, de gestion et de soutien ;

- **la création et à la diffusion des connaissances** :Ces connaissances nouvellement développées et mises à la disposition du personnel peuvent stimuler l'innovation, l'émergence de pratiques de pointe ou donner lieu à de nouvelles orientations stratégiques sur les problématiques prioritaires et les offres de services en première ligne ;
- **l'adaptation d'une organisation :**à transformé ses procédures, ses règles, son organisation du travail et son offre de services en cohérence avec le développement et l'intégration de nouvelles connaissances ;
- **relationnelle :** elle met l'accent sur la réciprocité des échanges et les liens de confiance entre la recherche, la gestion et l'intervention. Ce capital relationnel constitue un pilier au développement et à l'utilisation de connaissances.

II.3 .le modèle de transfert de connaissance utilisé dans le domaine de la santé :

La classification des modèles varie également par domaine. Dans le domaine de la santé,Greenhalgh,Robert,Macfarlane,Bate et Kyriakidou(2004)ont réalisé une revue méta – narrative des différents modèles de diffusion d'innovation.A juste titre ,ils situent le modèle de Rogers ,soit sur la théorie de la diffusion des innovations (1983-1995).Selon cet auteur ,un processus complexe est à l'origine de la diffusion de douvelles idées à travers le temps ,les différents canaux de communication et les différents systèmes sociaux.[1]La dimension temporelle du processus de diffusion de l'innovation s'exprime notamment à travers les concepts de rythme d'adoption et de taux de diffusion qui permettent de mesurer la diffusion d'une innovation .[2]Deux types d'éléments communs sont liés à l'adoption et à la diffusion d'une innovation.il s'agit des caractéristiques intrinsèques d'une innovation,et des caractéristiques organisationnelles.[3]

-Les attributs intrinsèques sont :l'avantage relatif, la compatibilité ,la complexité, la possibilité d'essai (testabilité)et le caractère observable de l'innovation.

[1]L. Raymond, R. Parent,L. Desmarais, L. Leclerc,op.cit,p65

[2] S.Alcouffe(2003) « *la recherche sur les innovations managériales et comptabilité et contrôle de gestion* » revue comptabilité-contrôle-audit ,n° spécial (les innovations managériales),Lyon,p 04

[3]M. Karâa,J. Morana(2011) « *théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte Tunisienne.* »revue logique et management, vol19-n°1 ,Lyon,p 03

- ✓ **L'avantage relatif :**ou degré avec lequel une innovation est perçue par les « adopteurs » potentiels comme étant meilleure que celle existante, en termes de satisfaction ou de facteur de prestige social (Rogers, 2003);
- ✓ **La compatibilité** : le degré avec lequel une innovation est perçue comme compatible avec les valeurs, les expériences et les besoins des « adopteurs »potentiels ;
- ✓ La **complexité :** ou le degré avec lequel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. En ce sens, « *plus une innovation est perçue comme complexe, moins on essaiera de l'adopter et inversement* » (Handfield et Pagell, 1995) ;
- ✓ La **testabilité** ou le degré avec lequel une innovation peut être testée sur un champ limité avant son utilisation. Ainsi, une innovation qu'on peut tester au préalable présente moins de risques pour l'individu ou pour l'organisation qui a l'intention de l'adopter*;*
- ✓ **L'observabilité** ou le degré avec lequel les résultats d'une innovation sont visibles.

Ainsi, plus les résultats sont visibles, plusson adoption sera rapide.

Parallèlement, plus l'innovation est perçue comme conférant un avantage relatif élevé ,comme étant compatible ,et comme pouvant être essayée et observée avant d'être utilisée ,plus sa diffusion sera rapide. Au contraire ,plus elle est perçue comme étant complexe ,moins elle se diffusera rapidement.[1]

-le deuxième type d'attributs qui sont liés à l'adoption et la diffusion de l'innovation,sont les caractéristiques organisationnelles d'uneinnovation dépendent essentiellement del' « *innovativeness* » (Rogers, 2003).Ce terme signifie la capacité que possède une entreprise(par rapport aux autres entreprises) à adopterune innovation et de manière plus rapide.

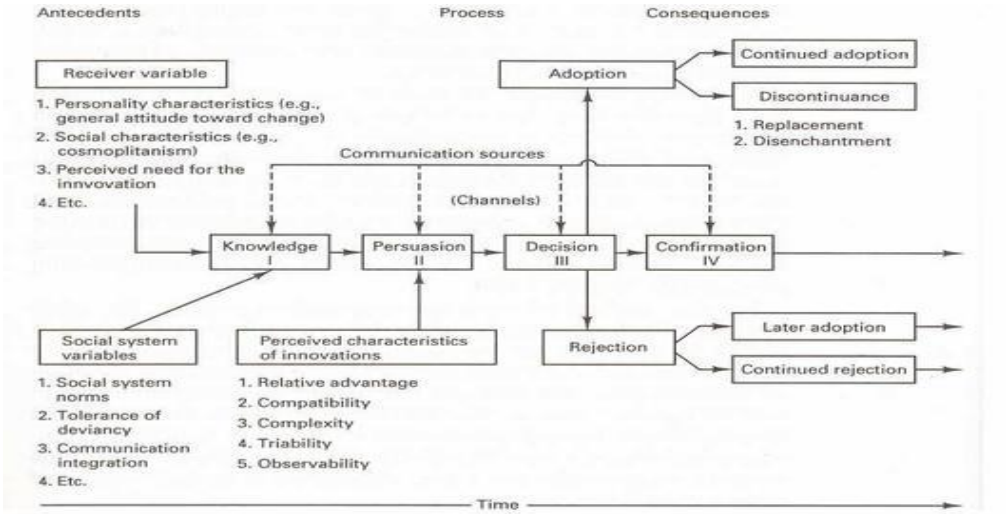
Ainsi, *l'innovativeness* dépend de la taille etdes spécificités structurelles de l'entreprisedésirant adopter une innovation.En effet,plusieurs études montrent que la taille d'une entreprise est positivement liée àl'adoption d'une innovation donnée. De lasorte, les grandes entreprises seraient les plussusceptibles d'adopter une innovationdonnée [2] ,car l'innovation organisationnelle s'avère principalement influencée par des éléments structurants comme la grosseur de l'entreprise, les ressources disponibles, les fonctions internes et sa spécialisation si elle en a une. « *Les recherches découlant de cette tradition*

[1] S.Alcouffe,op.cit,p04

[2]M. Karâa,J. Morana,op.cit,p 18

évaluent d'abord et avant tout les structures formelles qui peuvent influencer la diffusion d'innovations »(Greenhalgh *et al*., 2004). ;à ces caractéristiques s'ajoutent beaucoup d'autres facteurs ,comme l'illustre la figure suivant. Ce modèle s'avère tellement riche et complexe ,qu'aucune étude à ce jour n'a testé tous les facteurs (Russell et Hoag, 2004). La stratégie de recherche habituelle est de sélectionner quelques variables en fonction de la problématique vécue et de la question de recherche.

Figure9: schématisation de la théorie de la diffusion des innovations des (Rogers ;1995)



Source : L. Raymond,op.cit,p65

Section2 : les modèles de succès des alliances stratégiques,sélection du modèle de recherche

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont entrainé un développement sans précédent des accords de coopération inter-firmes. Ils constituent un champ de recherche vaste et complexe à la fois. Dans cette section , une attention particulière est accordée à la performance des partenariats ainsi qu'aux différents modèles et facteurs garantissant le succès des alliances .Dans le but de comprendre les conditions de leur réussite notre intérêt portera sur l'identification des facteurs ayant un impact sur la performance et le succès des alliances stratégiques.

I. Les modèles de succès des alliances stratégiques

Poulin, Montreuil et Gauvin (1994) ont proposé un grand nombre de facteurs de succès d'un partenariat, parmi eux on en retient les suivants : la prédisposition à l'échange et aupartage de connaissances ou d'information, l'engagement sincère des parties à fournir,l'énergie et les ressources nécessaires pour atteindre et dépasser les objectifs fixés parchacune, la transparence et clarté de l'information circulant entre les partenaires et lamise en place d'une structure et de modalités régissant la gestion et les opérations.[1]

Le tableau suivant, permet de résumé plus en détail les variables qui influencent les alliances stratégique

Tableau 2: Les facteurs clés de succès des alliances stratégiques

Fcs	***Auteurs***
l'apprentissage et transdert de connaissance	-Doz Y.L. (1996) montre que le succès de l'alliance stratégique dépend de l'apprentissage. **-la capacité d'absorption** est le facteur clé de succès de ces alliances (Lane P.J. et al. 2001). - L'alliance stratégique avec une entreprise étrangère constitue un véritable laboratoire pour **l'apprentissage organisationnel** qui conduira son changement organisationnel et déterminera son succès (Karthik N.S., 2002)
le choix du partenaire	(Blanchot, 1997)
La communication	-la communication comme facteur de réussite des alliances stratégiques (Rapp, 1993 ; Jolly, 1995)Jolly affirme même que les flux de communication sont vitaux. -Robey et al.(1998) stipulent que la communication et les technologies de l'information permettent aux alliances de réussir et d'être indépendantes de l'espace et du temps. -Espejo et al. (1996) avancent que les organisations performantes se basent sur une meilleure communication entre leurs différentes composantes et ceci n'est rendu possible qu'à travers des technologies

[1]F.Bergeron,D.Poulin,S.Ellouz,op.cit,p5

	de l'information qui garantissent des liaisons précises en temps réel.
La coordination au sein des alliances	-Hauch (1995) suggère que la coordination est capitale pour le succès d'une coopération. - Les systèmes d'information inter-organisationnels améliorent ainsi la coordination des activités entre les deux partenaires et réduisent les coûts de coordination au sein des entreprises (Gurbaxani et Wang, 1991 ; Malone et al.,1987 ; Shin, 1997).
Un bon système d'information	F, Bergeron.D,Poulin, S,Ellouz(2000),préconisent que le système d'information est la clé de succès des alliances
La confiance au sein de l'alliance	la confiance(Bensaou, 1997 ; Ring, Van de Ven, 1994) -plusieurs études démontrent l'importance de la confiance sur la réussite des entreprisesen coopération (e.g. Koenig, 1999 -Ring et Van de Ven (1994) affirment que la confiance est cruciale entre partenaires puisqu'elle les rassure quant à la collaboration loyale. - la confiance favorise l'engagement des partenaires, elle témoigne de leur bonne foi et accroît la possibilité de résolutions des problèmes futurs (Kramer etTyler, 1995 ; Poulin, Su, Chrysostome et Montreuil, 1997).
la satisfaction des parties prenantes	-BEN FADHEL Adnen(2002), préconise que le succes des alliances stratégique s'inscrit dans la durabilité et la stabilité des alliances qui passé par l'hadésion du personnel. - Dans le cadre de sa recherche inductive réalisée par le moyen d'une étude de cas, Robson M. (2001) a opérationnalisé le succès de l'alliance par : **la satisfaction des parties prenantes**.
	-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) présument que le succès de

La performance de l'alliance	l'alliance stratégique est mesuré par la **performance organisationnelle et la performance de l'alliance**. - Lin C., & al. (2012) dans le même type de recherche (hypothético-déductive) mesurent le succès des alliances stratégiques **par la performance d'innovation** (nombre de copatentes).
par l'atteinte des objectifs stratégiques des alliances.	-Xia T. et Roper S., 2008 ont mesuré le succès des alliances **stratégiques par l'atteinte des objectifs stratégiques des alliances.**
le transfert de technologie et le développement de nouveau produit	-Jabar J., Soosay C. et Santa R., (2011) dans leur ont opérationnalisé le succès des alliances **par le transfert de technologie et le développement de nouveau produit**.
le management et le contrôle des alliances stratégiques	(Vandeburg.J, 2000 ; Zaman M. & Manvondo F., 2004; Schumacher C., 2006)préconisent que le succes d' une alliance **concerne le management et le contrôle des alliances stratégiques car** le management stratégique se préoccupe de concevoir, préparer et conduire l'action collective.

Source : réalisé par le chercheur

« *Bien que la littérature sur les facteurs de réussite des relations partenariales soit abondante, la plupart des chercheurs s'accordent pour les regrouper en deux types de facteurs :des facteurs internes ,et des facteurs externes. »(*Robson et al ;2002)

-Les facteurs internes regroupent 3catégories de facteurs :

- Les facteurs liés aux partenaires :l'expériences de coopération,asymétrie des partenaires,nombre de partenaires,rivalité inter-firmes,compatibilité des objectifs et fit stratégique,homologie et trajectoire des dirigeants ;
- Facteurs liés au fonctionnement du partenariat : engagement, confiance, fit culturel ;
- Facteurs liés aux attributs du partenariat : diversification, structure du capital, structure de gouvernance.

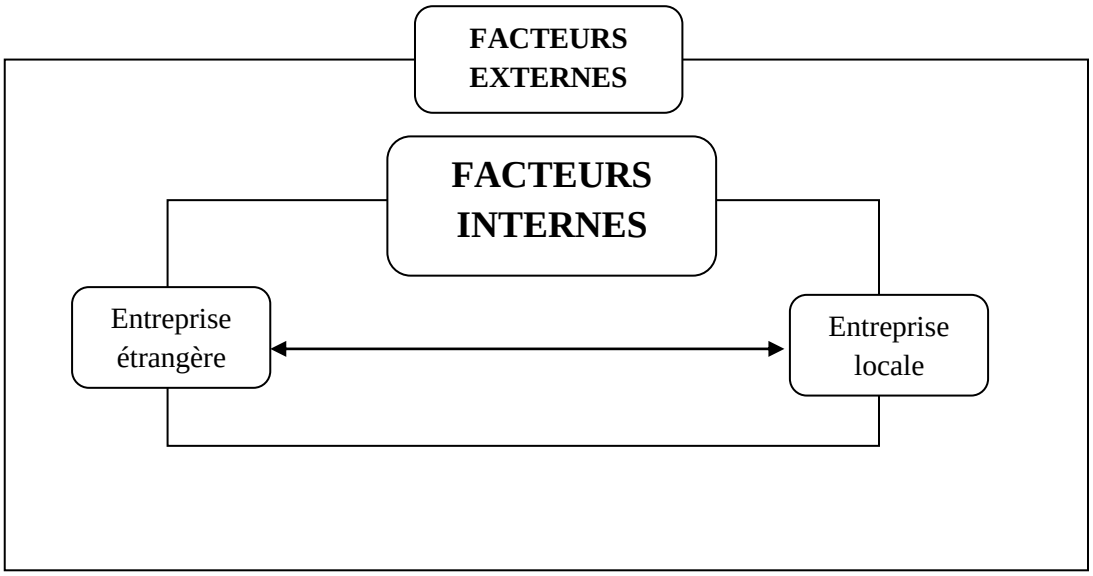
Rapport-Gratuit.com

les facteurs externes regroupent deux catégories de variables, ceux qui sont liés à l'environnement, et d'autres qui ont un rapport avec le secteur d'activité.

- Facteurs liés à l'environnement : distance culturelle,risque pays, politique gouvernementale du pays d'accueil ;
- Facteurs liés au secteur d'activité : croissance du secteur d'activité,profitabilité du secteur,structure du secteur d'activité.

La figure suivante illustre les principaux facteurs de réussite des partenariats inter-entreprises.

Figure 10 : les facteurs de réussite des relations partenariales

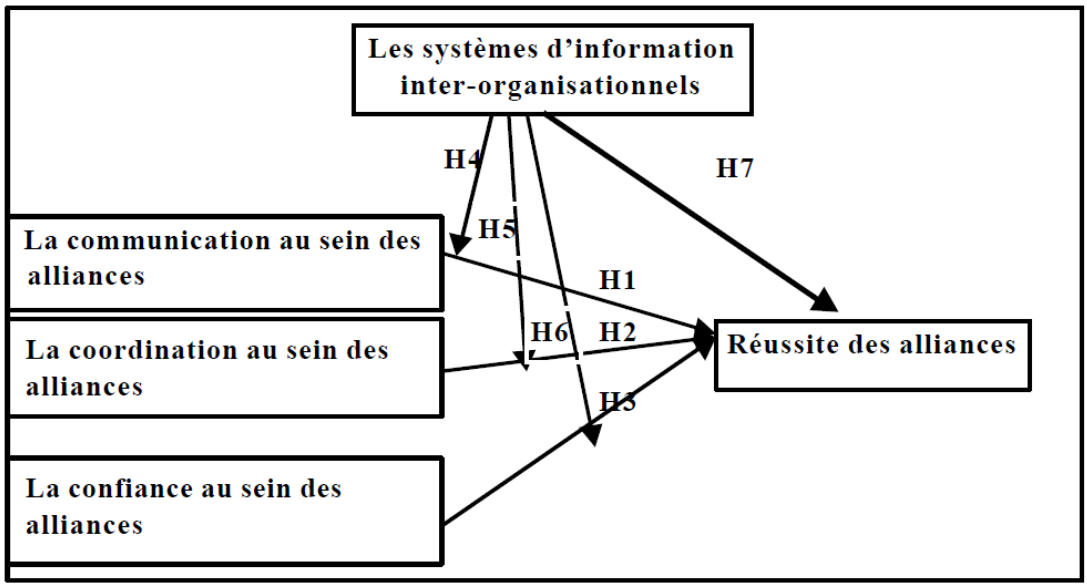


Source :E.Moalla,D.Triki(2012) *« comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats* ? » Halshs-0069379,version n°1, France,p11

Pareillement, Le manque de communication, le manque de confiance et le manque de coordinationreprésentent souvent la cause d'échec des alliances. Ces difficultés peuvent être dues auxdifférences inter-culturelles, aux distances géographiques ou encore au non partage del'information.d'où l'importance d'un bon système d'information inter-organisationnel .À travers les flux qu'ils génèrent, les systèmes d'information inter-organisationnels optimisent et facilitent la communication et la coordination entrepartenaires, la prise de décision (Bertrand et Vallée, 1995), le partage d'informations(Jacob, Rheault, Julien, Gélinas et Drolet, 1994), le traitement de transactions ainsi quela réalisation d'économies de temps et d'argent (Raymond, Blili et Bergeron, 1994) et unmeilleur accès à l'information pour les entreprises (El Louadi, 1994)

Dans le modèle de recherche suivant,trois variables indépendantes apparaissent à savoir la coordination ,la communication et la confiance au sein des alliances .Il comporte égalementune variable modératrice :le système d'informations inter-organisationnel ,et enfin une variable dépendante qui est la réussite des alliances stratégiques .[1]

Figure 11 :les technologies d'information :synonyme d'alliance réussie



source :F. Bergeron, D.Poulin, S. Ellouz.op,cit ,p 08

- **La communication :**

En effet,un certain nombres d'études a été effectué concernant les éléments favorisant la réussite des alliances stratégiques,selon Chapus et Lesca (1996),le comportement de communication entre partenaire soutient la relation d'affaire. Jolly (1995) affirme que les flux de communication sont vitaux pour la réussite des alliances stratégiques .Ce besoin ne surgit pas sans projet ,il est né à l'occasion d'une modification de politique ou d'une modification de structure car les alliances représentent un changement organisationnel qui modifie la vie de l'entreprise et ces relations avec ces différents partenaires . « *La communication a alors pour fonction de préparer les parties prenantes à un changement afin de conserver le sens du collectif en période de perturbation* »(Dmers,1993 ;Demers

[1]F. Bergeron, D.Poulin, S. Ellouz.ibid ,p 08

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

,Giroux et Chreim 1997).[1]Ces échanges qui sont d'une grande importance (Rapp, 1993) développent la confiance, la coordination, les liens, la volonté de coopération ainsi que des relations harmonieuses entre partenaires. Robey et al.(1998) stipulent que la communication et les technologies de l'information permettent aux alliances de réussir et d'être indépendantes de l'espace et du temps.

- **La confiance :**

la confiance favorise l'engagement des partenaires, elle témoigne de leur bonne foi et accroît la possibilité de résolutions des problèmes futurs (Kramer et Tyler, 1995 ; Poulin, Su, Chrysostome et Montreuil, 1997).Cependant, le système d'information ,facilite les échanges et la communication entre les différentes parties prenantes ,par conséquent, il assure une meilleure connaissance du partenaire ,ce qui pourrait favoriser l'instauration d'un climat de confiance qui est un facteur primordial de succès des alliances .

- **La coordination :**

A fin que les différents partenaires puissent réaliser leurs objectifs,ces derniers doivent coopérer et notamment se coordonner,car le rendement de l'alliance dépend ,du degré de coordination des différentes parties permanentes.Les systèmes d'information inter-organisationnels améliorent ainsi la coordination des activités entre les deux partenaires et réduisent les coûts de coordination au sein des entreprises (Gurbaxani et Wang, 1991 ; Malone et al.,1987 ; Shin, 1997). Ils améliorent aussi la coordination dans les relations entre les partenaires (Holland et Lockett, 1997).

Bien que la littérature sur les alliances stratégiques affirme que les éléments qu'on vient de citer tel que la confiance,la communication, l'expériences de coopération, l'asymétrie des partenaires, le nombre de partenaires,soient des éléments primordials pour le succès des alliances .Néanmoins ,les disparités culturelles et organisationnelles ,peuvent avoir un impact sue l'issue des alliances .[2]d'autant plus que la plupart de ces alliances sont

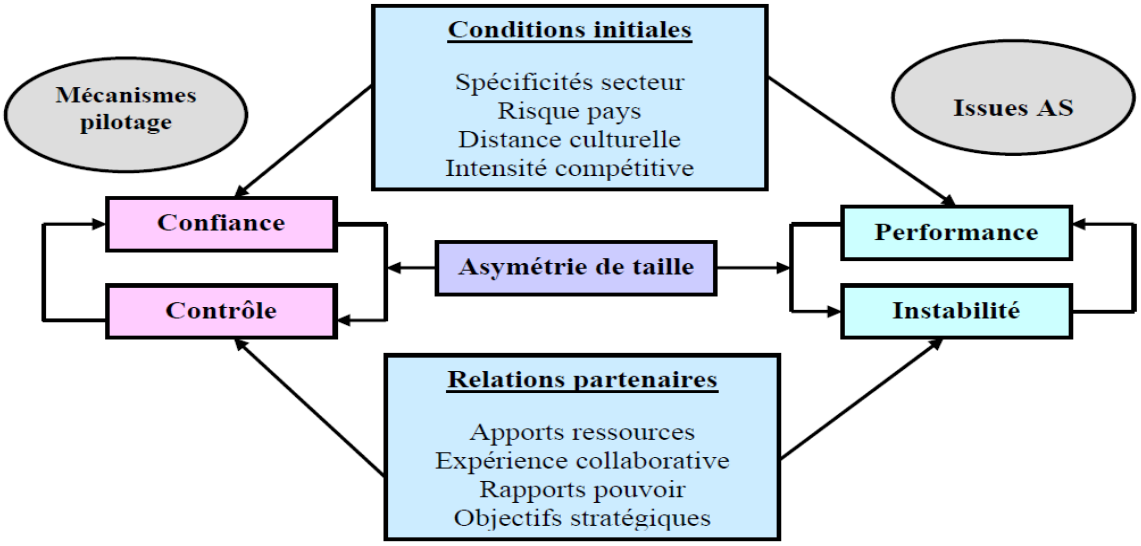
[1]A.Rouzies(2004) « modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales :le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle »cahiers de recherche ,the European Institution for lifelong learning,Lyon,p4

[2]H,Delerue,E.Simon(2005) « *management des relations d'alliance entre des PME de la biotechnologie :confiance ou contrat* ? »XIVème conférence internationale de management stratégique, La Loire ,p06

conclues entre des partenaires de nationalités différentes .[1]Les différences culturelles sont souvent considérées comme un obstacle à la réussite des alliances car les dissemblances culturelles représentent des écueils non négligeables face au bon déroulement du projet commun. Il pourrait ne s'agir que de confrontations idéologiques, mais en raison du caractère peu négociable des normes fondamentales, il est probable qu'une dissonance entre les référentiels ait des répercussions matérielles, tout particulièrement sur la qualité des relations (Fréchet, 2003). [2]Notre réflexion porte sur la double composante de la culture : écart entre cultures nationales et un écart entre cultures d'entreprises.[3]

Le modèle suivant ,permet d'analyser le lien entre les mécanismes de pilotage des alliances stratégiques à savoir ,la confiance et le contrôle, ainsi que leurs issues (instabilité ;performance) ; en plus d'examiner le rôle modérateur de l'asymétrie de taille sur ce lien .

Figure 12 : modèle intégrateur des implications des modes de pilotage sur les issues des alliances stratégiques asymétriques



Source :F.Cheriet,L.Dikmen(2008) « *contrôle et confiances dans les alliances stratégiques asymétriques* »Montpelier ,p14

[1] F.Blanchot(2007) *« gestion en contexte interculturel »*les presses de l'université de Laval ,p423

[3]O.Devillard,D.Rey(2008) « *culture d'entreprise, un actif stratégique* » édition Dunod,Paris,p12

Chrysostome et al.(2005) définissent ces alliances asymétriquescomme «*des alliances entre de grandes firmes et de petites et moyennes entreprises. Cette conception est fondée sur la taille des partenaires, une conception qui veut que le pouvoir du partenaire dépende surtout de sa taille».* [1] Néanmoins l'asymétrie ne se résume pas uniquement à la différence de taille entre les partenaires.En effet, celle ci peut refléter de nombreuses autres différences: des différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish,1997), dans les structures organisationnelles et de propriété, dans le *background* coopératif (Barkema et Vermulen, 1997), dans le pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), dans les expériences internationales ou les rythme d'innovation (Delios et Beamish, 2001) et enfin dans les origines géographiques des partenaires (Makino et Beamish, 1998 ; Mouline, 2005). [2] Toutefois, ces courants de pensée ont été précédéspar celui d'Harrigan (1986)quimentionnait qu'audelà d'une différence dansla taille des partenaires et dans leur origine géographique, laprise en compte du niveau d'expérience, les divergences entreles cultures et les différences entreles actifs engagés par les partenaire devaient être considérés.[3]

Ce modèle présente deux groupes de variables qui ont des effets sur les deux couples d'interactions (confiance,contrôle) (performance,instabilité) :

- les premières, sont liésaux conditions initiales de la relation, elle inclut les spécificités sectorielles en termes d'intensité marketing, d'innovation et de croissance ; le risque pays perçu par le partenaire étranger ; la distance culturelle entre les deux partenaires (la culture nationale et la culture organisationnelle) ; et enfin les caractéristiques de concentration et l'intensité compétitive du secteur.
- Les deuxièmes quand à eux, sont liées à la nature des relations entre partenaires: les apports en ressources (la nature, le volume et lesrapports relatifs), l'expérience collaborative (spécifique au partenaire ou globale), l'évolutiondes rapports de pouvoir (Tinlot et Mothe, 2005), ainsi que les objectifs stratégiques de chaque partenaire.

[1] S.Mercuri,M.Rais(2012) *« alliances stratégiques entre PME e grande firme multinationale :quel role pour le middle management ?»*congrès internationale des PME ,France,p7
[2] F.Cheriet,L.Dikmen,op.cit,p 12
[3] S.Mercuri,M.Rais,op.cit,p12

II. Sélection du modèle de recherche

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.

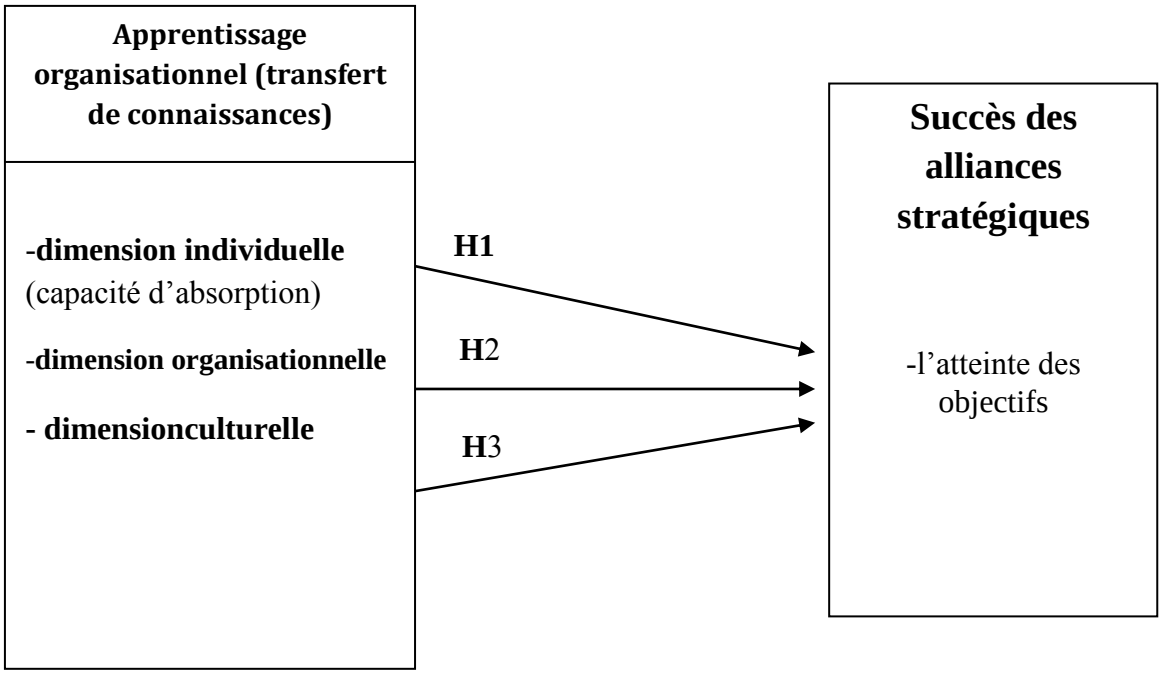
Les trois variables indépendantes citées ci-dessus ne représentent pas une listeexhaustive des variables qui influencent la réussite des alliances. Partant du principe quecette étude est exploratoire et vise en premier lieu d'étudier l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la réussite des alliances,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

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) présument que le succès de l'alliance stratégique est mesuré par la performance organisationnelle et la performance de l'alliance. Dans leur recherche de type hypothéticodéductive 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, 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 d'innovation.[1]

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).

Figure 13 : modèle de recherche



1. *Problématique et hypothèses de recherche :*

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

[1]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. [1] 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.[2]

C'est pour toutes ces raisons , nous nous sommes intéressés dans notre étude 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 pharmaceutique saidal?**

Cette question centrale peut être décomposée en questions outils :

-Existe t- il une relation entre la dimension individuelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?
- Existe t- il une relation entre la dimension organisationnelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?
- Existe t- il une relation entre la dimension culturelle et le succès des alliances stratégiques au sein du laboratoire saidal?

[1]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

[2]A.Bouayed,P.Y .Legris (1996) « *Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès* », Dunod, Paris,p25

Pour traiter cette problématique avec ses questions connexes, nous avons pris l'exemple des alliances stratégiques nouées par le leader des laboratoires Algériennes du secteur pharmaceutique.

2. *Hypothèses de recherche :*

Rappelons que les composantes de l'apprentissage organisationnel adaptées par la présente recherche selon la revue de la littérature sont la capacité d'absorption (niveau individuel),le niveau organisationnel ,ainsi que la dimension culturelle . Les hypothèses qui relèvent de chaque composante sont présentées dans ce quisuit.

i. Dimension individuelle :capacité d'absorption

La revue de la littérature souligne l'importance de la dimension individuelle (capacité d'absorption)au sein des alliances stratégiques. [1]En effet, la capacité d'absorption des employés ainsi que leur motivation sont essentielles à la réussite des alliances stratégiques, elle est considérée comme l'un des facteurs clés de succès de ces alliances (Lane P.J. et al. 2001).En effet, les connaissances partagées au sein de l'alliance représentent un potentiel d'innovation et une opportunité qui favorise la réussite de l'alliance.

D'autant plus que l'apprentissage dépend de la capacité à absorber le savoir transmis et à le traduire en usage adapté au contexte dans lequel il est utilisé (Mustar P., Pénan,Brousseau E. et Bessy C., 2001). *« Si le transfert de savoir n'est pas suivi d'une volonté et une capacité d'absorption, il y'a une possibilité que le processus d'apprentissage n'aboutisse pas au résultat escompté soit l'appropriation* » selon Daraut S., Dupuy C. et Kechidi M., (2004) ou *« internalisation du savoir* » selon Dalkir, K., (2010).[2]

Vinding (2006) quant à lui ;a utilisé les caractéristiques des employés, leur niveau d'étude et leur expérience professionnelle, pour montrer, grâce à une approche reposant sur la gestion des ressources humaines, que la capacité d'absorption a un effet sur les innovations de l'organisation .

A la lumière de ce qui a été développé , et en s'appuyant sur la théorie des ressources humaines, nous nous permettrons d'énoncer l'hypothèse suivante .

[1]F Hamdani , T. Ayed, H,Affes,op.cit,p2

[2]F. Hamdani, T. L.Ayed,op.cit ,p 5

H1 :la dimension individuelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

ii. La dimension organisationnelle :

Une structure organisationnelle souple et flexible,qui intègre des éléments organisationnels susceptibles de favoriser l'apprentissage organisationnel, comme le compagnonnage, le tutorat ou encore l'encadrement,est plus à même de facilité les échanges et la transversalité. « *Une évolution de la structure est souvent nécessaire pour encourager la socialisation* »(Duncan et Weiss 1979, Shirvastava 1983, Nicolini et al. 1995)[1] ; Cette évolution sous-tend une évolution du rôle de l'encadrement,et la création d'une nouvelle fonction celle du « middle manager »[2], il guide et soutient l'apprentissage en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise .

Raman (2009) nous enseigne que les middle managers sont au centre d'échanges multi- sources entre l'intérieur et l'extérieur des entreprises puisque le travail de ces individus consiste à «collecter» et «présenter» des informations auprès des parties prenantes clés («key stakeholders»). Les middle managers sont ainsi devenu des «facilitateurs» voir des «créateurs» de liens entre l'environnement interne (direction,employés, syndicats...) et l'environnement externe (fournisseurs, clients,partenaires économiques...). Le caractère central du middle manager et son ouverture vers l'extérieur associé à la théorie basée sur les ressourcesa permisà d'autres chercheurs comme Janczak (2004) de souligner« *qu'ils étaient surtout capables d'apprendre de leur environnement, de découvrir de nouvelles opportunités et de créer de nouvelles connaissances et compétences organisationnelles.* »[3]

Or,la nouvelle structure organisationnelle propice à l'apprentissage organisationnel, ainsi que l'ouverture du rôle du middle manager comportent de nouveaux avantages ,et vient renforcer au regard de la théorie des couts de transaction .En effet , comme le rappelle Rojot (2005) , ces réseaux sont prisés des bienfaits suivants :abaissement des coûts de transaction, facilitation des mises en commun des processus de recherche et

[1] C. Fillol(2006) « apprentissage organisationnel et contexte organisationnel :une étude de cas chez EDF »XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève,p p 10-11

[2] En citant l'ouvrage de Payaud (2005) et les travauxde Chandler Jr. et Mintzberg,Payaud et Marchesnay (2006) rappelleque «le middle manager est apparu comme un échelon indispensable au début de la Première Guerre Mondiale»

[3] S. Mercuri, M. Rais(2012) « alliances stratégiques entre PME et grandes firmes internationales :quel role pour le middle manager ? »Congres Internationalisation des PME (iPME) :L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, Dec 2010, PAU,France,p 11

Rapport-Gratuit.com

dedéveloppement et d'innovation, avantages concurrentiels gagnés sur les autres acteurs du marché.

À la lumière de ce qui a été développé, et s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction , nous nous permettons de présenter l'hypothèse :

H2 :la dimension organisationnelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

iii. La dimension culturelle :

La dimension culturelle souligne l'importance des croyances et valeurs de l'individu sur l'apprentissage .En effet, selon (Cangelosi et Dill 1965, Shrivastava 1983, Levitt et March, 1988) « *les expériences précédentes prévalent et les solutions adéquates par le passé sont réutilisées dans des situations différentes* ».La culture d'entreprise, basée sur un partage des décisions, des responsabilités et des récompenses, constitue alors un vecteur essentiel d'adhérence (Schein, 1996),les dissemblances culturelles représentent des écueils non négligeables face au bon déroulement du projet commun.

À la lumière de ce qui a été développé, nous nous permettons de présenter l'hypothèse :

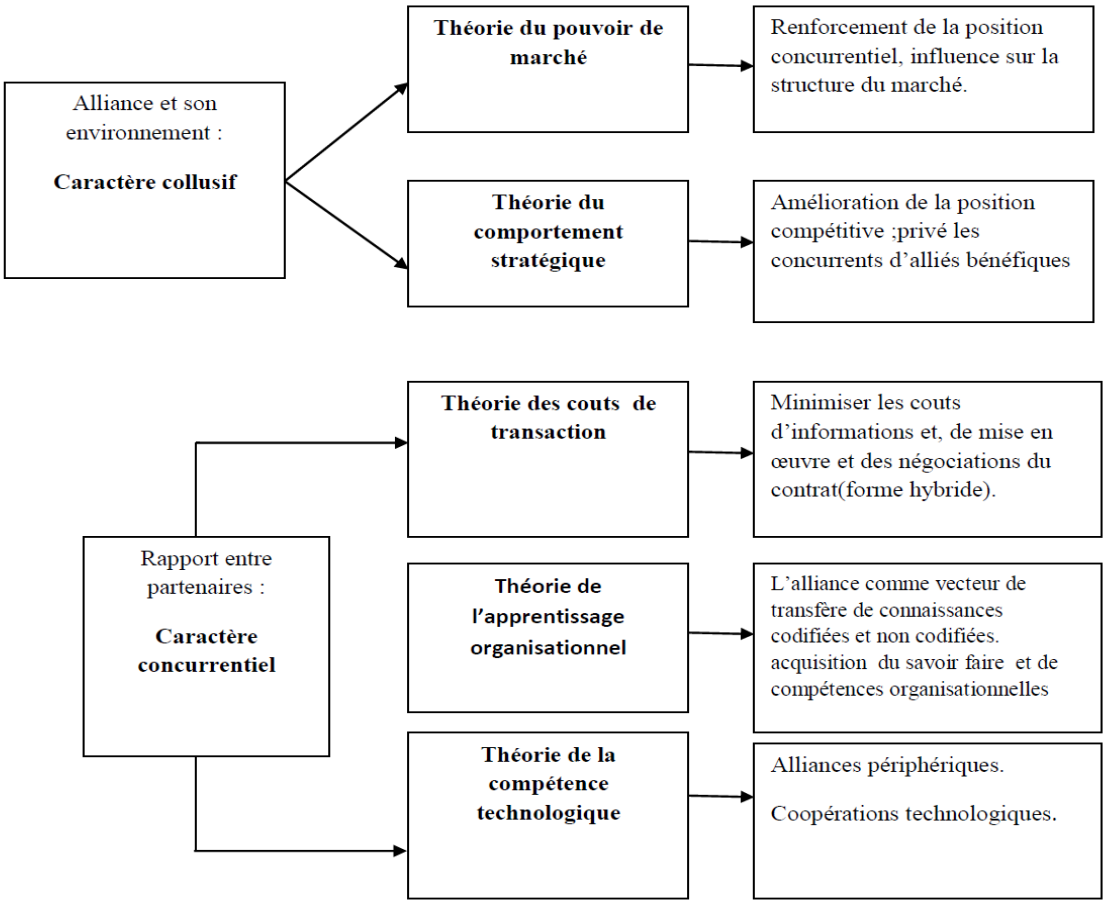
H3 :la dimension culturelle a un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques internationales.

Section 3: Fondements théoriques des alliances stratégiques

Selon F.Chriet,nous retrouvons tout naturellement l'approche des couts de transaction tel que développer par Williamson. Selon le caractère de l'alliances,plusieurs théories peuvent être mises en avant .Pour la relation de l'alliance avec son environnement et donc le caractère collusif de celle-ci ,deux théories se distinguent:celle du pouvoir de marché(kagout,1988) et celle du comportement stratégique avec là aussi deux approches différentes:celles de Garette et Dussauge(1991) et celle de Hamel,Doz,Prahalad .

Par apport à la relation entre les partenaires et donc du caractère concurrentiel de l'alliance, trois approches permettent d'aborder le problème: il s'agit de la théorie des couts de transaction, celle de l'apprentissage organisationnel et de la compétence technologique.

Figure 14 : explication théorique des alliances stratégiques



Source : F.Cheriet (2006)«analyse *des alliances stratégiques entre FMN et PME* »thèse de Master ,institut agronomique méditerranéen de Montpellier, p30

La littérature fournitdes objectifs multiples pour expliquer la formation des alliances stratégiques. Leschercheurs ont largement débattu sur ces objectifs. Presque chaque article traitantles alliances stratégiques commence d'abord par rappeler les raisons et les motifsamenant les firmes à entrer dans des alliances. En réalité la diversité desexplications des motifs de création parvient de la multiplicité des paradigmesd'explication. Nous allons à présent citer deux paradigmes célèbres qui peuventservir de fonds théoriques aux motivations de constitution des alliancesstratégiques. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction et la théorie desressources.[1]

[1]O.Tidjani(2011) « la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc »thèse de doctorat,université de Pau ,et des pays de l'Adour,p34

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

I. La theorie des couts de transaction :

I.1- Fondement de la théorie :

Le père fondateur de cette théorie est Coase[1] (1937),ce dernier définit une transaction ,comme un échange d'information ou de marchandise ayant une valeur économique entre 2 partenaires aux différentes étapes du cycle de vie de production .[2]

Deux modes alternatifs d'organisation de l'activité économique coexistent ,d'une part, la transaction peut être pris en charge à l'extérieur de la firme (par le marché),et c'est le mécanisme des prix du marché qui oriente la production .D'autre part, ou contraire ,la prise en charge de la transaction se passe à l'extérieur, c'est l'hiérarchie qui pilote cette transaction ,dans ce cas là, il y'a une suppression du système de prix ,et c'est l'autorité de l'entreprise qui prend en charge le pilotage de la transaction .[3]

Une idée cruciale fait la particularité de la théorie des coûts de transactions par rapport aux autres théories néoclassique ,selon laquelle, Coase ,met en évidence l'importance du recours ,dans certaines situations ,à la coordination administrative.Lorsque la coordination externe (par les prix) entraine des coûts .Cet auteur ,montre que le recours à un marché présente des coûts différents ,ils peuvent concernés ,les coûts de découvertes des prix (liés à l'information)et les coûts de négociation et de conclusion des contrats (liés à l'opportunisme des agents).En effet, dans certaines situations ,le recours à l'hiérarchie s'avère primordial , dans la mesure où il permet de faire l'économie des coûts . [4]D'autant plus ,que cet hiérarchie, se caractérise par un pouvoir de décision centralisé, alors que le marché, se caractérise par un pouvoir de décision décentralisé .

I.2-L'approfondissement de Williamson :

La théorie des coûts de transaction, surtout la version de Williamson, utilise un conceptde gouvernance très précis mais particulier ;ce type isole les deux modes extrêmes de gouvernance (le marché et l'hiérarchie).C'est à partir de là ,que le mode hybride apparait ,il peut concerner :contrat de fourniture ou de vente à court terme, contrat récurrent à plus long terme, accord de licence de fabrication, de franchise ou de marque. Les alliances sont des formes composites de contrats, éventuellement nombreux, et de

[1]Est un économistebritannique. Considéré comme le père fondateur de la Théorie des coûts de transaction (sous-branche de la nouvelle économie institutionnelle) et lauréat du Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1991, il fait partie des économistes qui ont fait naître l'économie des institutions et les théoriciens de l'analyse économique du droit se réfèrent souvent à ses écrits sur la création de ce courant.
[2]C.Abecassis(1997) « *les couts de transaction : état de la théorie* »réseaux n° 84 ,CENT,p1
[3]R.Coase(1937) « *the nature of the firm* » economica, New Series, Vol. 4, No. 16,p390
[4]R.Coase,op.cit, p392

hiérarchies et filiales communes.Hennart (1993) a démontré que l'essentiel de l'activité économique se fait sur la base de formes hybrides. Le marché représente donc une très faible part de l'activité économique.Cela a été confirmé par North (1990,les formes hybrides sont également utilisées dans des industries en émergence.[1]

Williamson[2]**,**a repris, a approfondie, et adapté cette théorie .Il va tenté de développer sur la base de Coase ,en poursuivant 2buts :

-Rendre opérationnel le concept de coût de transaction (en fonction de divers types de coûts ,et des caractéristiques de la transaction :spécificités des actifs,incertitude,fréquence)

-analyser la répartition des transactions entre le marché et la hiérarchie selon les élémentscomportementaux (rationalité limité, et l'opportunisme des gents économiques).[3]

- **La notion de rationalité limitée :** cette notion est issue d'un courant appelé la théorie de la décision de Simon[4] .Elle concerne la rationalité limitée des acteurs économiques, qui disposent d'une quantité d'information et de capacités cognitives limtées, ne leur permettant pas d'optimiser leur choix. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant,compte tenu du temps et de l'information dont il dispose pour la réaliser .

Contrairement à la rationalité limitée, la rationalité classique, permet aux acteurs économiques de pouvoir établir de manière claire et immédiate leurs préférences ,on se basant sur un accèsillimité à l'information et en disposant de capacités cognitives

[1]M. Ghertman(2011) « applications pratiques de la théorie des coûts de transaction »département stratégique et politique d'entreprise ,groupe HEC,France, p11-12.

[2]Oliver Eaton Williamson, né le 27 septembre1932, est un économisteaméricain connu pour son travail réalisé sur la théorie des coûts de transaction .Il reçoit avec Elinor Ostrom le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel le 12 octobre 2009 « pour leurs travaux sur la gouvernance économique

[3]O. Lavastre(2001) « les coûts de transaction ,retour sur les fondements » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,France,p2

[4]Herbert Alexander Simon (né le 15juin1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9février2001 à Pittsburgh, Pennsylvanie) était un économiste et sociologueaméricain ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978.Il s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée (*Bounded Rationality*) qui constitue le cœur de sa pensée.Au niveau économique, ses travaux ont interrogé l'efficacité du fordisme et remis en cause les théories néo-classiques.

permettant d'optimiser leurs choix .[1]Le tableau suivant, permet de faire la distinction entre une rationalité limitée et classique :

Tableau 3: distinction entre une rationalité limitée et classique

Rationalité classique	Rationalité limitée
Accès *illimité* à l'information	Accès *limité* à l'information
Capacité cognitive d'*optimisation*	Capacité cognitive de *satisfaction*
Vision *claire* des preferences	Vision *floue* des préférences

Source : O. Lavastre,op .cit,p24

Dans l'optique d'Herbert Simon, les choix des individus sont toujours rationnels, ils font l'objet d'un processus de sélection en vue du meilleur choix subjectivement possible, mais cette rationalité est limitée par l'environnement.D'autan plus ,qu'un individu ne dispose pas d'un accès illimité à l'information, notamment parce que s'informer demande à la fois des ressources en termes d'argent, de temps, mais aussi en capital social. Ensuite, un individu dispose de capacités cognitives qui ne lui permettent pas à la manière des ordinateurs d'obtenir une vue synoptique de toutes les situations dans lesquelles il se trouve, avec pour chacune, une analyse en termes de coûts et de bénéfices. Il ne peut donc pas optimiser son choix, c'est-à-dire sélectionner *objectivement* le meilleur de tous les choix possibles. En revanche, il peut sélectionner le meilleur choix possible du point de vue de ses propres critères de satisfaction : il arrête sa recherche d'information lorsqu'il estime que la solution a laquelle il est parvenu lui semble la meilleure possible *subjectivement*. Enfin, un individu réel n'a pas toujours une vision claire de ce qu'il veut : bien souvent ses préférences sont amenées à évoluer en fonction du temps et des situations qu'il traverse. Ses préférences peuvent également apparaître contradictoires ou bien encore après coup. Il faut donc supposer des individus aux préférences floues.

La rationalité limitée désigne la limite cognitive des agents économiques à comprendre et résoudre un problème. Cette limite cognitive s'explique par les capacités personnelles de l'individu (ses dons, ses motivations, ses connaissances) et par les contraintes imposées à l'individu par l'organisation (sa fonction, son pouvoir, ses ressources). Devant

[1]http://science-economique.blogspot.com/2010/10/la-rationalite-limitee.html, vue le 07/10/2015

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

l'impossibilité de prévoir toutes les situations, les agents choisissent une solution satisfaisante qui n'est pas forcément la meilleure.

- **L'opportunisme** : peut se définir ,comme étant le comportement qui privilégie l'intérêt personnel même au prix de sacrifier certaines obligations collectives au moyen de(*la tromperie, la ruse, la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées).*[1]

Selon Williamson (1975) « l'opportunisme implique "une recherche forte de son propre intérêt", qui advient quand les parties se font des promesses non tenues pour Maximiser leurs rendements, chacune aux dépends de l'autre ».

Les deux paramètres de rationalité limitée et d'opportunisme sont à l'origine de l'augmentation des coûts de transaction. D'après Bertrand Venard (1992), Williamson émet l'hypothèse que l'intégration peut limiter l'impact de la rationalité limitée et de l'opportunisme. L'intégration devant être comprise comme étant la situation d'agents économiques appartenant à la même organisation de façon à pouvoir échanger des informations et bénéficier des mêmes privilèges. Ainsi, cette théorie cherche à analyser et comparer les trois formes alternatives de coordination économique : le marché (absence totale d'organisations), la hiérarchie (organisation totalement intégrée) et le contrat en tant qu'organisation hybride intermédiaire entre les deux. Le travail en réseau, en ce qu'il est coopération et partage des tâches, est l'exemple type de cette configuration intermédiaire entre la firme et le marché.

I.3-le concept des coûts de transaction et les concepts influençant :

Arrow (1969, p.48) a été le premier à utiliser le concept de coût de transaction. Il le définit « *comme le coût de fonctionnement du système économique, Ces coûts peuvent gêner voire entraver le fonctionnement du marché ».*[2] Les coûts de transaction sont directement affectés par des variables humaines et comportementales.

En 1987, Neimark et Tinker ont décrit les coûts de transaction « *comme incluant tous les coûts de "gouvernance", de régulation engendrés soit par un industriel bureaucrate, soit par un système de marché composé de producteurs indépendants coordonnés par un mécanisme de prix. »*[3]

---

[1] http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.rouissi_j&part=178784.vue le 17/10/2015

[2] K.J, Arrow (1969) The organization of Economic Activity : issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation" in *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure : the PPB System*, Vol. 1, US Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington,D.C. . U.S. Government Printing Office, p. 59-73.

[3] O. Lavastre,op.cit, p11

Pour Williamson « *le coût de transaction est donc un coût spécifique dans un échange, qui est lié à la négociation, à l'établissement et au suivi du contrat établi entre les deux organisations économiques* ».[1] Selon le meme auteurs ,il éxiste 2 types de coûts de transaction : ("*Transaction cost economics of* ex ante *and* ex post *types are usefully distinguished*",Williamson, 1985, p. 20).

- **Les coûts *ex ante :***Se sont des coûts qui précédent la transaction ,ils sont uniquement liés au contrat, ils peuvent être associées à la rédaction, la négociation ,et la garantie d'un contrat.Ils correspondent également aux phases de recherches d'information ,d'établissement des cahiers des charges ,de recherche de futur partenaires ,et aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le partenaire .[2]

- ***Les coûts ex post*** : c'est ce que appel aussi Willamson, des coûts de contractualisation, se sont des coûts qui peuvent apparaitre après la formalisation du contrat, contrairement aux précédents (les coûts ex ante),qui sont des coûts supportés par la firme avant la formalisation du contrat .

Les coûts ex post, peuvent être décomposé en plusieurs sous catégories ,il est possible de citer les coûts de mauvaises adaptations,les coûts de marchandage(faire face aux imprévus),les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance, les coûts d'établissement d'engagements sûrs, les coûts de recours à une deuxième opinion.

II . La théorie des ressources et compétences :

les fondateurs de la théorie des ressources et des compétences (Barney,Wernerfelt) ,la considère comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie.[3]Ainsi, une nouvelle définition des conditions de l'avantage concurrentiel apparait.

en effet,la firme n'est plus conçue comme un porte feuille de produits/marchés ,mais comme un porte feuille de ressources .ce ne sont plus les besoins des clients qui

[1]O.E.Wiliamson (1981)"*The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributs*"Journal of Economic Literature, Vol. 19, p82

[2]O.E Williamson (1999), "Strategy Research : Governance and competence perspectives"*Strategic Management Journal* ; Vol. 20 ; p.1087-1108.

[3] S.Bechekeur(2012) « analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit »these de magistère ,université Mouloud Maameri,algérie,p08

déterminent la stratégie,mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. « *L'adaptation d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et compétences modifie notre approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel »Braney.1991).*

On peut résumer cette nouvelle définition des conditions de l'avantage concurrentiel ainsi :

-pour l'économie industrielle, l'avantage concurrentiel réside dans l'exploitation d'une position dominante, protégée par un marché ou une niche.

-la théorie des ressources et compétences , avance qu'il est plus propice pour une firme de bénéficier de rentes ricardiennes ,autrement dit, l'exploitation d'une entreprise ,d'une ressource rare et valeur dont l'offre est limitée .[1]

II.1- Présentation du modèle :

La question de la performance de l'entreprise a joué un rôle central dans la recherche d'une stratégie depuis des décennies et englobe la plupart des autres questions qui ont été soulevées dans le domaine, comme par exemple, pourquoi les entreprises diffèrent, comment ils se comportent, comment ils choisissent des stratégies et la façon dont ils sont gérés (Porter, 1991). Dans les années 1990, avec la montée de l'approche fondée sur les ressources, l'accent mis par les chercheurs de la stratégie concernant les sources d'avantage concurrentiel durable décalé de l'industrie pour raffermir des effets spécifiques (Spanos et Lioukas, 2001). Initié dans le milieu des années 1980 par Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1986), la vue basée sur les ressources (RBV) est depuis devenue l'une des approches contemporaines dominantes à l'analyse de l'avantage concurrentiel durable. Une prémisse centrale de la théorie des ressources est que les entreprises en concurrence sur la base de leurs ressources et des capacités (Peteraf et Bergen, 2003). [2]

Dans cette perspective « *les firmes sont capables d'accumuler des ressources et descompétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares,créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter* **»** (Barney, 1991; Dierickx et

Cool, 1989).

[1] S.Tywoniak(2013) « le modèle des ressources et des compétences :un nouveau paradigme pour le management stratégique ? »groupe HEC,France, p08

[2] F.Bridoux(2003) « a resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition» institut d'administration et de gestion, université catholique de louvain, Belgium,p03

Regroupant une multiplicité d'approches théoriques basés sur l'analyse des ressources internes de la firme, ce courant c'est développé dés le milieu des années 80 .appelé « approche ressource »,il se réfère à un ancien ouvrage celui d'Edith Penrose(1959),qui soulignait déjà l'importance des ressources internes de l'entreprise ,contre l'approche plutôt déterministe de l'avantage concurrentiel proposé par Porter .[1]

II.2- Leshypothèses fondamentales :

Le modèle des ressources et compétences suscite depuis les années 1980,un intérêt croissant auprès des chercheurs .Il apparait également ,comme une théorie innovante et prometteuse ,au point d'être présenté au milieu des années 1990,comme le futur modèle dominant du management stratégique ,il entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologies, à ce titre, il justifie un examen critique et approfondi .

- **les processus organisationnels forment un ensemble de routines :**

« *Les processus organisationnels sont envisagées comme un ensemble de* routines » (Grant [1991, p. 122], [Nelson & Winter, 1982, p. 400].« *Les routines sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible* »(Polanyi[1967]).

Elles représentent 3 principales caractéristiques :Premièrement, elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes ;deuxièmement, elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergeant d'apprentissage expérimental plus que prise de décision explicite ;troisièmement, les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle (Cohen & Bacdayan [1994, pp. 555-556]).

« *La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend donc de ces 'séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité'* » [Cohen & Bacdayan, 1994, p. 555]. Cela entraîne deux conséquences: premièrement la firme évolue selon un 'itinéraire contraint' ('path dependency' Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994, p; 17]) puisque les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. Deuxièmement, en cas de modification de l'environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à

[1]S.Bechekeur,op.cit,p17

en inventer de nouvelles.[1]d'où lanécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources de l'entreprise et l'analyse externe de l'environnement.

La recherche traditionnelle sur la gestion stratégique suggère que les entreprises doivent faire des ajustements stratégiques entre l'environnement externe, et les ressources internes.[2]De ce fait, deux stratégies s'offrent à l'entreprise :la stratégie d'adéquation à l'environnement ,et l'intention stratégique.

- **La stratégie d'adéquation à l'environnement : (stratégic fit)**

Le principe de cette stratégie, c'est que l'entreprise doit s'adapter à son environnement pour espérer réussir .En effet, la prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnementsusceptibles de modifier le jeu concurrentiel et donc la valeur des ressources de l'entreprise ,et d'inciter cette dernière, à se recentrer sur son métier de base ,car la compétence n'est stratégique que si elle correspond aux attentes au secteur qui est prêt à la valoriser .

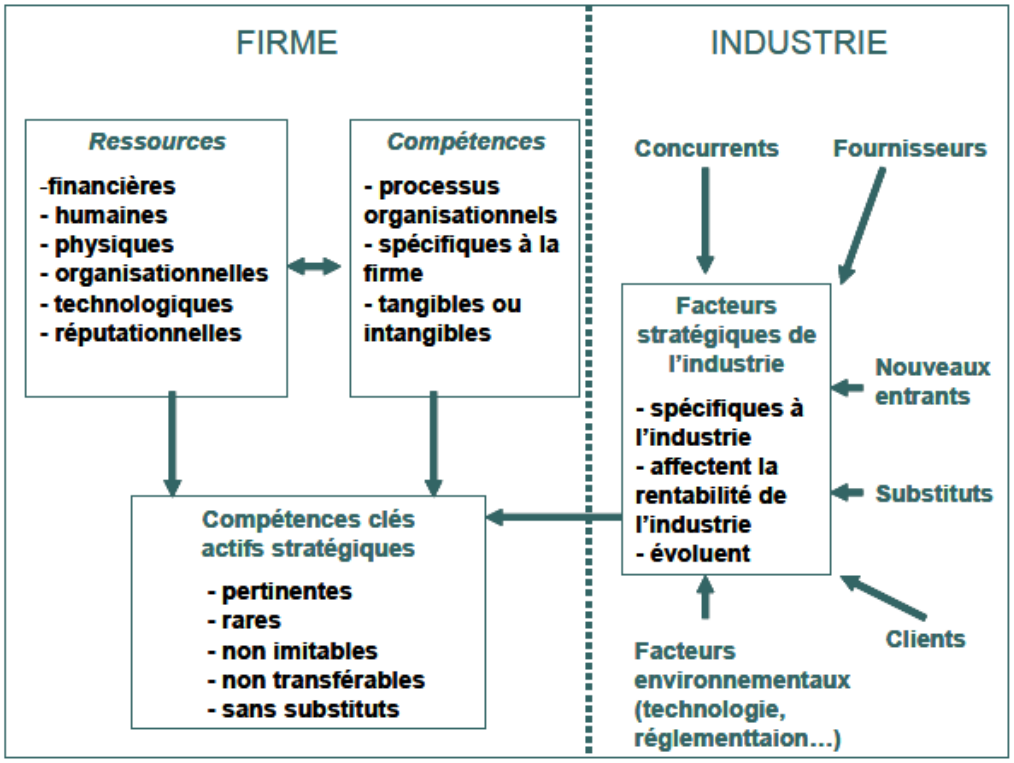
L'analyse du secteur doit se faire de manière subjective ,en fonction des ressources et compétences de la firme ,l'objectif ,est la mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel.

Rapport-Gratuit.com

[1]S.Tywoniak ;op.cit,p2

[2]A.Tokuda *« the critical assessment of the resource- based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm»*Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University,p3

Figure 15 :le modèle synthétique firme/industrie



Source :S.Yami(2013) « management stratégique »cours de master 1,ERFI/ISEM,université Montpellier 1,p5

Pour mieux appréhender ce modèle, il faudrait d'abord faire une distinction entre les ressources et les compétencesd' une firme.

Les ressources se définissent comme l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose ,qu'elle contrôle ,et qu'elle peut engager pour créer de la valeur au sein de son activité .elle peuvent etre tangibles ;(terrains ,machines, financieres …)ou intangibles ;(réputation ,marque ,expérience, notoriété…).

La compétence est capacité organisationnelle, une qualification professionnelle ,elle peut se décliné , en savoirs(connaissances) ; en savoir –faire(pratiques) ;ou en savoir-être (comportements relationnels).

La plupart des auteurs, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences,on peut identifié 5 conditions qu'une ressource et compétence doit respecter pour apporter un avantage concurrentiel à la firme :

-**La pertinence** : la source ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme ,parcequ'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace

de l'environnement ,d'accéder à un grand nombre de marchés ,ou elle permet l'exploitation potentielle d'une rente .

-la rareté : la ressource doit être rare ,c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès ,idéalement ,une seule.

-l'imitation :la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie .

- **non transférable** :Grant (1991)et Collis (1995) insistent sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou d'une compétence.

-**substitution :**pour conserver sa valeur ,la ressource ne doit pas avoir de substitut aisément accessible. [1]

i. L'intention stratégique :

Pour réussir, l'entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement ,mais le changer, le transformer à son profit .L'objectif est de modifier les règles dujeu concurrentielle etnon de s'y confronter(le modèle des entreprises Japonaises).

Selon Hamel & Prahalad,l'entreprsie doit etre capable de se créer un destin singulier pour proposer des stratégies innovantes , car selon les mêmes auteurs, le point de départ de la stratégie , est l'intention ,autrement dit ,la vision ou la représentation que l'entreprise doit se faire de son avenir .C'est aussi ,l'ambition de long terme ,formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain .De ce fait, l'intention stratégique est le moteur du changement et la transformation de l'environnement.

[1]S.Tywoniak ;op.cit,pp 9-11

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Conclusion:

La recherche sur les alliances stratégiques semble constituer un champ de plus en plus important en stratégie, malgré l'éclatement des approches théoriques et le fusionnement empiriques qui caractérisent la plupart des travaux.

Il nous apparait aujourd'hui essentiel et fondamental de s'attarder a anticipé et a comprendre le rôle que joue le transfert de technologie et de connaissances dans les alliances stratégiques,ce dernier semble constitué un instrument incontournable d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre.

Le chapitre suivant présentera les différentes approches et configurations de l'apprentissage organisationnel au sein des alliances stratégiques.

Bibliographie:

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

A.Rouzies(2004) « modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales :le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle »cahiers de recherche ,the European Institution for lifelong learning,Lyon.

A.Tokuda « the critical assessment of the resource- based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm»Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University.

Bilan des connaissances et outil d'animation « animer un processus de transfert de connaissance » Institut national de santé publique ,Québec.

C. Fillol(2006) « apprentissage organisationnel et contexte organisationnel :une étude de cas chez EDF » XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève.

C.Abecassis(1997) « les couts de transaction : état de la théorie »réseaux n° 84 ,CENT .

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.Bergeron,D.Poulin,S.Ellouz(2000) « les technologies de l'information :un synonyme d'alliance réussie »IX conférence international de management stratégique , Montpellier.

F.Blanchot(2007) « gestion en contexte interculturel »les presses de l'université de Laval .

F.Bridoux(2003) « a resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition» institut d'administration et de gestion, université catholique de louvain, Belgium.

F.Cheriet(2009) « l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat, Montpellier Supagro.

F.Neubauer(2002) « la création et le transfert de connaissance scientifique et technologique dans les alliances stratégiques internationales :cas de la biopharmaceutique »mémoire en vue de 'obtention du grade de maitrise en sciences,Montréal.

H,Delerue,E.Simon(2005) « management des relations d'alliance entre des PME de la biotechnologie :confiance ou contrat ? »XIVème conférence internationale de management stratégique, La Loire .

L.Raymond (2010) « l'influence de la capacité d dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissance »mémoire en vu de l'obtention du grade de maitre des sciences, université de Sherbrooke .

L. Raymond, R. Parent,L. Desmarais, L. Leclerc(2009) « coffre à outils sur le transfert de connaissance »laboratoire de recherche sur a dynamique du transfert de connaissance, université de Sherbrooke.

M.Ghertman(2011) « applications pratiques de la théorie des coûts de transaction »département stratégique et politique d'entreprise ,groupe HEC,France.

M.Karâa,J. Morana(2011) « théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte Tunisienne. »revue logique et management, vol19-n°1 ,Lyon.

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.Fournier(2011) « la mobilisation des connaissances »agence dévaluation des technologies et des modes d'intervention en santé,Québec .

M.L, Diané(2013) « la contribution des universités Québécoises au développement de leurs villes et territoires :le cas du Coreper »programme de maitrise en développement régional, université du Québec.

market versus nonmarket allocation" in The Analysis and Evaluation of Public Expenditure : the PPB System, Vol. 1, US Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington,D.C. . U.S. Government Printing Office.

M-L.Aribou(2009) « étude des déterminants du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusions-acquisition »XVIII ème conférence internationale de management stratégique, Grenoble.

O. Lavastre(2001) « les coûts de transaction ,retour sur les fondements » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,France.

O.Devillard,D.Rey(2008) « culture d'entreprise, un actif stratégique » édition Dunod,Paris .

O.E Williamson (1999) « Strategy Research : Governance and competence perspectives Strategic Management Journal »Vol. 20 ; p.1087-1108.

O.E.Wiliamson (1981) «The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributs»Journal of Economic Literature, Vol. 19.

O.Tidjani(2011) « la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc »thèse de doctorat,université de Pau ,et des pays de l'Adour.

R.Coase(1937) « the nature of the firm » economica, New Series, Vol. 4, No. 16.

S. Koubaa(2009) « management stratégique des connaissances et capacité d'absorption des organisations dans le contexte des relations inter –entreprises »faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,Maroc.

S. Mercuri, M. Rais(2012) « alliances stratégiques entre PME et grandes firmes internationales :quel rôle pour le middle manager ? »Congres Internationalisation des PME (iPME) :L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, Dec 2010, PAU,France.

S.Alcouffe(2003) « la recherche sur les innovations managériales et comptabilité et contrôle de gestion » revue comptabilité-contrôle-audit ,n° spécial (les innovations managériales),Lyon.

S.Bechekeur (2012) « analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit »thèse de magister ,université Mouloud Maameri,algérie.

S.Janczak(2008) « Knowledge and learning in strategic alliances: how to learn with Cooperation » Problems and Perspectives in Management, Volume 6, Issue 1,Canada.

S.Mercuri,M.Rais(2012) « alliances stratégiques entre PME e grande firme multinationale :quel role pour le middle management ?»congrès internationale des PME ,France.

S.Tywoniak (2013) « le modèle des ressources et des compétences :un nouveau paradigme pour le management stratégique ? »groupe HEC,France.

http://science-economique.blogspot.com/2010/10/la-rationalite-limitee.html,
http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.rouissi_j&part=178784,vue

ChapitreII

Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel

Introduction :

Les alliances stratégiques peuvent répondre à une multitude d'objectifs :partager les coûts et les risques des opérations de recherche et de développement ,accélérer le processus d'innovation,améliorer la qualité des services offerts aux clients ,ect. Ceci dit , les mobiles des alliances stratégiques ont subi une modification radicale .Ainsi les objectifs d'accès au marché ont cédé la place à des objectifs plus technologiques (complémentarité technologique ,transfert de technologies ,réduction du temps d'innovation…)ce qui place le transfert de connaissance au cœur même de la gestion des alliances .

De plus l'importance que revêtent les alliances stratégiques internationales et les accords inter-firmes dans les économies modernes, pousse les chercheurs à s'interroger sur les conditions de succès de ces dernières et à proposer des cadres théoriques permettant d'en rendre compte.

Dans ce second chapitre intitulé «vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel », l'apprentissage organisationnel sera appréhendé à traverstrois principaux volets : tout d'abord l'évolution de la vision stratégique, ensuite nous développerons les différentes notions relatives aux variables de notre modèle, et enfin ,nous nous intéresserons aux alliances stratégiques ainsi que leurs issues .

Le premier volet, vision stratégique comme ressort du changement organisationnel sera abordé en traçant l'évolution de la pensée stratégique ,diverses définitions de l'apprentissage organisationnel seront présentées pour faire ressortir les différentes configurations de celles-ci à travers les alliances stratégiques .

Le second volet concerne le développement des différentes variables indépendantes de notre modèle de recherche, à savoir la dimension individuelle caractérisée par la capacité d'absorption,la dimension organisationnelle, et enfin la dimension culturelle.

Dans le troisième volet, et avant d'aborder les principales analyses portant sur les issues de ces relations coopératives, nous nous proposons de définir quelques concepts de base, d'expliquer les différentes formes des alliances .

Section1:vision stratégique comme ressort du changement organisationnel

I.Vers une nouvelle approche : apprentissage organisationnel

I.1- Évolution de la pensée stratégique :

Grace au raisonnement stratégique, les chercheurs et les praticiens ont pu dégagé l'importance des connaissances dans les entreprises et leur impact sur leurs performances

Jusque vers les années soixante-dix,la planification stratégique grandissait la performance de l'entreprise qui dépend de la qualité des décisions des dirigeants ,car la planification garantit un bon pilotage . En effet, elle est une «*procédure organisationnelle visant à anticiper les changements stratégiques, et dans ce sens, un moyen d'aider à la prise de décision stratégique. Elle a aussi pour mission d'assurer l'intégration des différentes parties de l'organisation (services et fonctions) et notamment la mobilisation du personnel par rapport aux buts et aux objectifs poursuivis*»[1]

La planification stratégique cède la place au management stratégique dès la prise de conscience que l'entreprise est pensée comme un organisme influencé par son environnement,mais doté d'une fonction d'adaptation assuré par les dirigeants qui lui permet de survivre.

Le management stratégique est apparu dans les années 1970 notamment sous l'impulsion de Ansoff(1975) ,qui souligne l'importance de prendre en compte les dimensions technologiques, humaines, organisationnelles, politiques et sociales qui entourent les choix des dirigeants ,car la performance dépends toujours de ces derniers ainsi que des structures mises en place.

Dans les années 80,de nouvelles théoriesapparaissant avec l'émergence des entreprises Japonaises sur les marchés mondiaux ,selon la théorie Z développé par Ouchi(1982)[2],les entreprises Japonaises sont plus compétitives que leurs concurrentes Américaines parce queles employés se comportent comme les membres d'un clan .[3]La théorie Z offre plus de fiabilité basée sur les attitudes et les responsabilités des salariés[4].

---

[1]H.Mahé (1998) « *dictionnaire de gestion ,vocabulaire, concepts et outils* »edition,econimica,Paris,p326

[2]La théorie Z fut développée par William Ouchien 1981. Ouchi est professeur de management de UCLA à Los Angeles. La théorie Z est souvent associée au style de management japonais (la théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord-américaines qui ont connu le succès).

[3]W.G, Ouchi(1982) « *théorie Z : faire face au défie Japonais* »édition Inter Editions,Paris, p82

[4]C.Gaujard(2004) « *modèles et individus de l'organisation* »document de travail n° 71 , université du littorale Cote d'Opale, p8

Au cours des années 90, et en se basant sur l'approche des ressources, les chercheurs s'intéressent de plus en plus à l'existence de variables internes tels que les ressources, capacités et les compétences .Selon ce courant théorique, la compétitivité de l'entreprise dépend de l'acquisition et la valorisation des actifs et compétences qu'elle détient.[1]Cette acquisition passe par l'apprentissage organisationnel.

I.2- l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques :

De réelles modifications dans la stratégie des entreprises s'avèrent pertinentes et primordiales pour que la firme puisse évoluer efficacement dans des environnements de plus en plus complexes et en continuels changements .Il ne s'agit plus pour l'entreprise de s'adapter justement à cet environnement,car le développement des entreprises n'étant plus basé sur le couple marché/produit, «*mais sur le développement lié à l'évolution des ressources et des compétences propres* » .Grant,1991.

L'analyse stratégique a dû être modifiée pour que l'entreprise puisse acquérir de nouvelles ressources et compétences,devenant désormais des sources de l'avantage concurrentiel. [2]

« L'alliance stratégique, forme organisationnelle partagée, apparaît comme une manœuvre pertinente permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage. »(Hamel,1991)[3].En effet , en se basant sur le théorie des compétences ,et face à un environnement enévolution, les stratégies d'alliance permettent de mobiliser des intelligences collectives, de modifier à la fois les structurations et les processus de création de valeur, ce qui suppose une évolution des activités, des ressources et des compétences. Lescapacités collectives d'innovation, le renouvellement des compétences et des capacités d'apprentissageconstituent alors les points clés des alliances stratégiques. [4] selon Sais ,Greffeuille (1992) « *l'apprentissage et le changement organisationnels sont désormais les seules sources d'avantage concurrentiel soutenables* ».

[1]N.Tebourbi(2000) « *l'apprentissage organisationnel :penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage* »note de recherche de la chaire bell en technologies et organisation du travail, université du Québec ,p p3-4

[2]N. Rolland (2000) « *l'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le ma,agement de la connaissance* »IXIème conférence international de management stratégique ,AIMS,Montpelier ,p2

[3]N. Rolland,op.cit ,p5

[4]A.Taghzouti, Y. fahmi, H. sadok, S.BenJabeur(2014) « du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises :au-delà d'une approche réductionniste »workingpaperseries 2014-310,Busness School IPAG,p1

Rapport-Gratuit.com

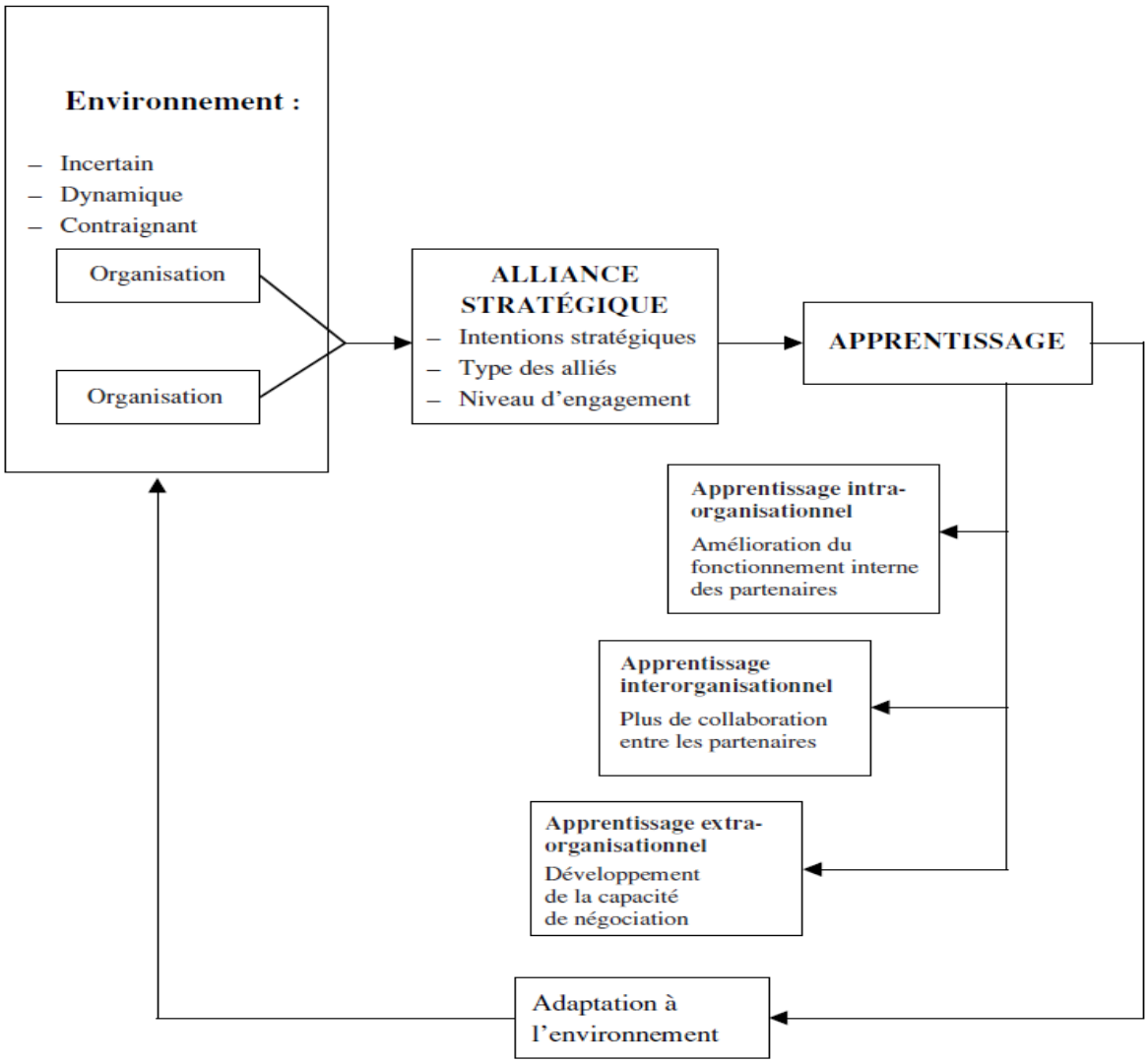
Par ailleurs, abordée sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, l'alliance est considérée comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre.L'apprentissage est donc « *un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire* » (Ingham, 1994 : 109).

Ces deux principales notions (alliances stratégiques et apprentissage organisationnel) ont donc servi de base à l'établissement d'un schéma conceptuel visant à mettre en lumière la nécessité de l'apprentissage dans un environnement incertain ,car plus il y a d'incertitude dans l'environnement, plus les organisations éprouvent un besoin d'apprentissages, car ce sont ces apprentissages qui leur permettent de survivre et d'évoluer.Ce sont les alliances stratégiques peuvent contribuer à combler ce besoin. Ces regroupement prennent d'alliances stratégiques et donnent lieu à de nombreux types d'apprentissages :[1]

- Apprentissage intra-organisationnel(qui a un rapport avec les organisations elles mêmes, qui favorise l'amélioration du fonctionnement interne des entreprises)
- Apprentissage inter-organisationnel(qui a une relation avec leurs paires,les autres entreprises qui partagent les mêmes préoccupations, favorise la collaboration entre les partenaires)
- Apprentissage extra-organisationnel(qui a une relation avec l'environnement de l'entreprise).Le schéma suivant permet de reprendre les différentes formes d'apprentissage qui peuvent apparaitre dans les alliances stratégiques :

[1]M.cMalo,N.Elkouzi(2001) « alliance stratégique et apprentissage »NPS vol 14,n°2, Québec,p 6

Figure 16 :l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques



Source : M.c Malo,N.Elkouzi,op.cit,p7

Parallèlement ,Hubert(1991) propos trois grandes configurations d'apprentissages : cet apprentissage peut être analysé comme une relation de l'entreprise à elle-même. C'est lorsque l'entreprise repère ces dysfonctionnements ,les corrige et capitalise ses expériences(apprentissage intra organisationnel) ;l'apprentissage peut aussi être saisi dans une configuration inter-organisationnelle ,dans laquelle l'entreprise peut apprendre en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations partenaires .Cet apprentissage est assuré grâce au transfert de connaissances ousavoir faire ,que ce soit dans le cadre des alliances stratégiques, de fusions acquisitions ,de franchises ….Selon Hubert (1991),cette configuration fait référence à « l'apprentissage en greffe » .Et enfin, l'apprentissage peut êtreégalement abordé à partir des relations de l'entreprise à son environnement dans une configuration d'apprentissage intra-organisationnel ,elle se définit comme une réponse et

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

une adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement .Le tableau suivant résume les configurations relatives à l'apprentissage ainsi que les sources de ce dernier et leurs déclencheurs :

Tableau 4 :les configurations d'apprentissage selon Leroy et Ramanantsoa,1997

	Environnement	**Entreprise**	**Partenaire**
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	- environnement économique - technologie - concurrents ...	- expérience - innovation - erreurs passées ...	- alliances - fusions/acquisitions - transfert de technologie ...
Déclencheur d'apprentissage	- changement dans l'environnement - mauvaise performance	- répétition - dysfonctionnement - innovation	- différence organisationnelle - compétences visées

Source :F.Leroy (2008) « l'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature »groupe ESC,Nante,p3

II.Défenitions

II.1- Définitions :

Si l'on s'en tient au grand nombre d'é[1]tudes directement consacrées à l'apprentissage organisationnel il paraît légitime aujourd'hui de considérer l'apprentissage organisationnel comme un objet majeur des études organisationnelles. Pourtant la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique.[2]Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui pratiquement aussi nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés.il peut être compris comme une interaction entre individus au sein de l'organisation ,comme un ajustement du comportement de l'organisation suite aux modifications de l'environnement ,comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles.

[2]F.Leroy ,op.cit, p1

Nous livrons dans le tableau qui suit quelques définitions de l'apprentissage qui confirment la diversité des approches,mais qui n'ont rien d'exhaustif .

Tableau 5 : quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

AUTEURS	DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
Cyert et March (1963) Argyris et Schön (1978)	Adaptation de l'organisation à son environnement. Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
Kolb (1984) Fiol et Lyles (1985)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle. Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.
Huber (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.
Koening (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Source : F.Leroy ,idem,p2

Si l'on ce tient aux précédentes définitions de l'apprentissage, ce dernier peut se référer au déclencheur de l'apprentissage lui-même (erreur,mauvaise performance,innovation, technique nouvelle,changement de l'environnement de l'entreprise) ;donc l'apprentissage est compris comme un processus de correction ou d'ajustement naissant d'une tension.Friedländer (1983) pose ainsi que *« l'apprentissage naît du contact des différences(différences entre personnes, entre services, entre entreprises et environnement ou entreentreprise et entreprises comme c'est le cas dans les fusions-acquisitions ou dans lesalliances).* »Bandura (1977) analyse l'apprentissage « *comme une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle. Le conflit ou du moins la contradiction sont donc à la source du processus d'apprentissage* ».

Ala lumière des définitions analysées dans la littérature ;l'accent peut être mis également sur :

- Le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière),
- L'objectif de l'apprentissage (efficacité, performance, avantage concurrentiel) ;
- Le processus d'apprentissage (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation...).

II.2- les différentes approches de l'apprentissage :

Malgré de très nombreuses contributions depuis le début des années 80 qui portent sur l'apprentissage organisationnel, il n'existe toujours pas, à l'heure actuelle, de théorie généralement acceptée de ce concept.Mais il reste possible d'analyser le concept d'apprentissage organisationnel en s'inspirant des trois approches suivantes : l' approcheclassique de l'apprentissage organisationnel, qui s'est notamment inspirée des travaux d'Argyris et Schön, l'étude des théories évolutionnistes, et l'approche de la « ressource basedview » et à la manière dont les travaux de Penrose et de Chandler ont pu inspirer une troisième manière d'appréhender la question.

1. L'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel :

Un certain nombre d'économistes tendent d'assimiler l'apprentissage organisationnel à un apprentissage scolaire ou académique ;Cette perspective est reprise par Christian Le Bas ,qui définit l'apprentissage comme suit : « *L'apprentissage est un processus d'acquisition de connaissances* » (Le Bas 1993, p. 7) ;C'est la même perspective qu'adoptent Fiol et Lyles : « *L'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions* » (Fiol et Lyles 1985, p. 803).Ces différentes conceptions de l'apprentissage visent à le définir comme une accumulation de connaissances abstraites, c'est-à-dire à des idées, des représentations et des savoirs théoriques.

Ces approches de l'apprentissage sont conformes à la vision désormais classique proposée par Argyris et Schön (1978, 1996) ;la définition de l'apprentissage pour Argyris et Schön[1] s'avère donc légèrement plus restrictive que celle proposée par Fiol et Lyles

[1]C.Argyris, D.A.Schon(1978) « *Organizational learning: A theory of action perspective*» Reading, Mass.: Addison-Wesley,p 58

puisqu'il ne suffit pas simplement que de nouvelles connaissances soient assimilées. Il faut en plus que ces connaissances se vérifient dans le comportement concret de l'entreprise.[1]

Néanmoins, cette approche de l'apprentissage organisationnel est critiquable sur plusieurs points :

-la difficulté à appréhender les formes tacites ou non cognitives de l'apprentissage,

-le caractère souvent fondé sur une analogie entre apprentissage individuel et apprentissage collectif,

-l'oubli de la dimension hiérarchique des organisations,

-la difficulté à étudier la relation entre efficacité organisationnelle et apprentissage.

2. Les théories évolutionnistes[2] de l'apprentissage organisationnel :

Cette approche de l'apprentissage organisationnel est fondée sur la conception de l'organisation comme un système dirigé par des routines. En s'inspirant des travaux de Richard Cyert et James March (1963) et de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), Pour ces auteurs, le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines.[3]

Contrairement à l'approche d'Argyris, l'approche béhavioriste adopte une approche de changement plus graduel et de nature organisationnelle : si le système organisationnel connaît de mauvaises performances, il tente de se corriger et cette correction est généralement graduelle.En effet,dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines. Celles-ci sont des ensembles coordonnés et répétés d'actions(Miner, 1991, Nelson et Winter, 1982) qui résultent d'un apprentissage dont elles constituent le point d'aboutissement organisationnel. Elles se construisent selon des processus d'essais et erreurs puis, renforcées par la répétition, elles permettent de sélectionner les problèmes en fonction des solutions existantes, selon la séquenceréponse-stimulus et le mécanisme décrit par Skinner (1953). Avec la répétition, les routines deviennent "naturelles" ou inconscientes" (Cohen et Bacdayan, 1994) et

[1]D.Cayla(2007) « *l'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* »Universit_ePanth_eon-Sorbonne,Paris, pp25-26

[2]Cette théorie est dite « évolutionniste» car chez Nelson et Winter, les routines tiennent dans les changements organisationnels le rôle que les gènes tiennent dans les mécanismes darwiniens d'évolution biologique.

[3]A.Richard , N.Lazaric(2004) « *La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter* », *Revue Économique*, pp. 329-354.

constituent des automatismes organisationnels qui font l'économie d'une activité cognitive consciente importante.[1]

Cette approche de l'apprentissage est intéressante car elle échappe au jugement normatif sur l'apprentissage et aux reproches d'anthropomorphisme.Néanmoins,le reproche que l'on peut faire à cette conception est de rester dans une vision très organiciste de l'entreprise. En se focalisant sur les routines, les auteurs ont du mal à prendre en considération les règles formelles ou les structures hiérarchiques qui conditionnent aussi le comportement des membres de l'organisation.[2]

3.La théorie des ressources ; l'apprentissage comme processus d'acquisition de compétences :

Selon d'Edith Penrose (1959) et d'Alfred Chandler (1962), *« Les entreprises sont considérées comme des entités rassemblant des ressources et des compétences spécifiques qui les différencient des autres entreprises*».[3]En effet, la théorie des ressources permet de concevoir la firme, non plus comme un ensemble d'activités , mais « *comme un ensembles de ressources que la firme mobilise en compétence pour se développer* ». (Wernerfelt , 1984 ; Rumelt ,1984 ;Barnez,1986).Or « *l'avantage concurrentiel provient donc des compétences clés qui elles mêmes sont une combinaison de ressources que la firme possède* ». (Grant.1991)[4]

Les théories des compétences se démarquent par ailleurs des approches évolutionnistes dans la mesure où elles intègrent beaucoup mieux les questions cognitives. La connaissance est souvent perçue comme une ressource centrale, voire comme *la* ressource essentielle de l'économie moderne.Cette insistance sur le fait que les connaissances constituent les ressources principales des organisations rejoint les approches de Fransman (1994) et de Cohendet et Llerena (1999) et suppose de privilégier l'acquisition, la production et la distribution des connaissances indispensables au maintien des compétences » (Cohendet et Llerena 1999, p. 214).

[1]F.Leroy ,op.cit, p8
[2]D.Cayla,op.cit,pp32-33
[3]M.Bensaïd, N.Richebe (2001), « *Règles d'organisation et relation salariale* », *Revue d'Économie Industrielle*, n°97, pp. 69-84.
[4]N. Rolland,op.cit,p3

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

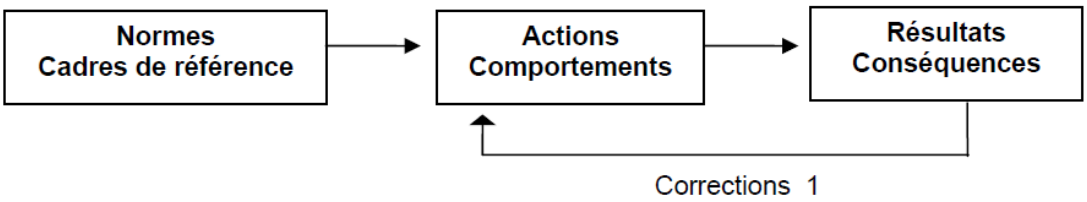
Par ailleurs, une critique qui peut être adressée à cette approche concerne son caractère strictementcumulatif. Un certain nombre d'auteurs s'accordent en effet pour considérer que l'apprentissage n'est pas une simple accumulation de connaissances ou de compétences,mais nécessite aussi un changement de structure dans la manière dont sont organisées lesactifs et les ressources des entreprises.

II.3- Les niveaux d'apprentissage :

Selon Argyris et Schön, l'apprentissageorganisationnel peut être décrit sous formed'un modèle à trois niveaux consistant en unapprentissage en simple, en double et en triple boucle [1]:

- **L'apprentissage en simple boucle :**vise à corriger des erreurs en ajustant les procédures, stratégies, comportements habituels de manière à éliminer les écarts par rapport aux cadres de référence adoptés. [2] Lorsque une entreprise détecte un dysfonctionnement ou une non-réalisation de ces résultats anticipés, elle modifie ces pratiques,ça peut être donc un apprentissage d'amélioration .fondé sur l'adaptation à un contexte donné ; [3] donc l'apprentissage en simple boucle est entrepris selon des pratiques, politiques et normes de comportement explicites, comme le montre la figure suivante :

Figure 17 :l'apprentissage en simple boucle également appelé l'apprentissage adaptatif



Source : B. Ramalingam,op.cit,p8

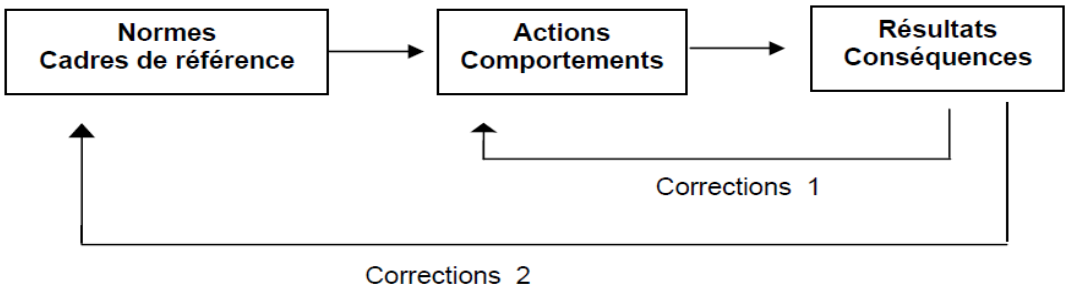
Pour Argyris et Schön, « *l'apprentissage en simple boucle (single looplearning) modifie le comportement sans toucher aux valeurs directrices qui ont servi à produire le comportement*. »[4]

[1] B. Ramalingam(2008) « Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes »capacity.org,num33,p4
[2]M.Gill, ,J.W,Slocum,D. Lei(1992) « Management practices in learning organizations»*Orgnizational Dynamics*, p17.
[3]F.Leroy ,op.cit, p11
[4]J-P,Bootz(2012) « prospective et apprentissage organisationnel »travaux et recherches de prospective N°13,Paris,p14

- **L'apprentissage en double boucle :** face au dysfonctionnements, l'entreprise peut envisager de corriger les erreurs en réexaminant les processus de raisonnement,les manières de poser les problèmes,les buts visés ,et de modifier les structures mêmes de ces actions et de revoir ces cadres d'interprétations(Argis et Schon.1978).[1]Ce type d'apprentissage passe donc par opter pour un changement des normes et des croyances,et à définir de nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies .Il intervient dans un contexte ambigu et vise à modifié les cadres de références habituellement utilisés.

Ce deuxième niveau d'apprentissage implique, pour corriger des erreurs, une modification des connaissances existantes, des schémas d'interprétation et de compréhension ainsi qu'une restructuration des valeurs dominantes.[2]

Figure 18 :l'apprentissage en double boucle

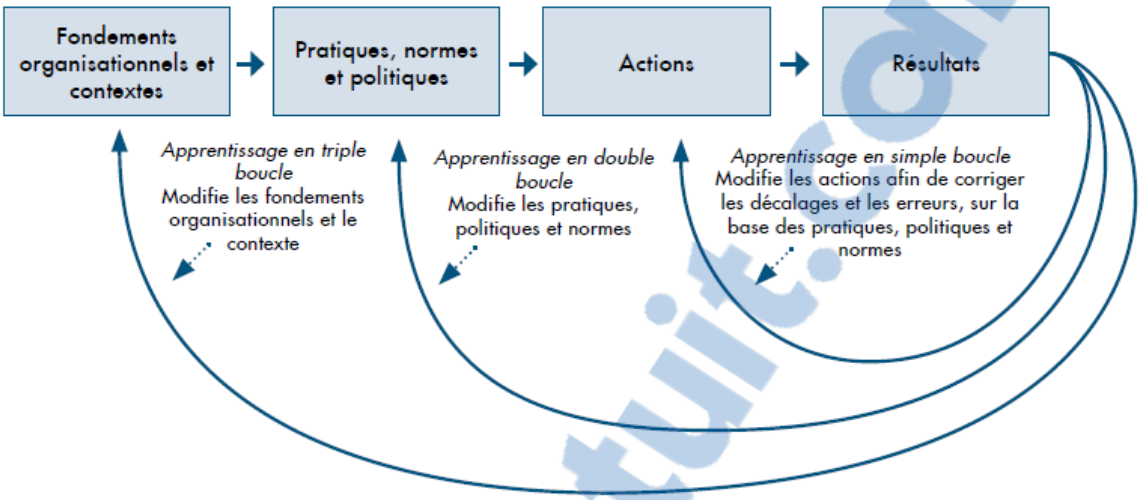


Source : B. Ramalingam,op.cit,p8

- **L'apprentissage en triple boucle :** Est une remise en question totale des fondements mêmes d'une organisation, qui peut conduire à des modifications radicales de sa structure interne,de sa culture et de ses pratiques ,ainsi qu'au niveau de son contexte externe. [3]

[1]F.Leroy ,op.cit, p11
[2]J-P,Bootz,op.cit,p15
[3]B. Ramalingam,op.cit ,p 4

Figure 19 :l'apprentissage en triple boucle selon Argyris et Schon ,1978



Source : B. Ramalingam,op.cit ,p 4

III.L'organisation apprenante et le processus d'apprentisage organisationel

III.1- l'organisation apprenante :

Nonaka(1994)etSenge(1990)considèrent l'apprentissage comme une démarche de création de connaissances qui doit permettre à l'entreprise apprenante de se distinguer de ses concurrents.[1] Mais qu'est que l'organisation apprenante ?

La notion de l'organisation apprenante fait l'objet d'importantes réflexions, elle repose sur le postulat que la capacité de l'entreprise à apprendre constitue sa principale source de compétitivité,lui inférant un mode d'organisation particulier .[2]

P. Senge(*1990*), fut le premier à définir l'organisation apprenante(Learning Organization)selon lui « *Une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un usageintentionnel de l'apprentissage des individus, des équipes/unités, entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour transformer en permanence l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires*».[3]

[1]F.Leroy ,op.cit, p12
[2] La Lettre du CEDIP(2001) « *l'organisation apprenante* »fiche technique n°16,p1
[3]*www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/**pdf**/ftech16bis_cle73f12f.**pdf***

Rapport-Gratuit.com

Selon Peter Senge, « *L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle ,une façon d'être et de fonctionner dans un environnement , où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée.* »[1]

De multiples définitions de l'entreprise apprenante jalonnent dans la littérature, dans un souci de clarté, nous présentons une liste non exhaustive de définitions ,le tableau suivant en résumera les plus importantes :

Tableau 6 : quelques différentes définitions de l'entreprise apprenante

Auteurs	Définitions
Kemmis (1983)	A mature learning organization is a 'forum for group self-reflection (and action)' in which a 'community of self-interests' has been transformed into a 'learning community' (p. 131).
Mills et Friesen (1992)	We conceive a learning organization as one able to sustain consistent internal innovation or 'learning', with the immediate goals of improving quality, enhancing customer or supplier relationships, or more effectively executing business strategy, and the ultimate objective of sustaining profitability(p. 146).
Leonard-Barton (1992)	Learning laboratory as an organization dedicated to knowledge creation, collection and control. In a learning laboratory, tremendous amounts of knowledge and skill are embedded in physical equipment and processes and embodied in people (p. 23).
Watkins et Marsick (1993)	One that learns continuously and transforms itself (p. 10).
Hoyle (1995)	Learning organization is in effect a shorthand way of articulating that organization members are not only individual learners but also have the capacity to learn collaboratively (p. 16).
Starkey (1996)	The learning organization as a metaphor, with its roots in the vision and search for a strategy to improve individual self-development within a continuously self-transforming organization (p. 12).
James (2004)	It is transformational. It engages everyone in the exploration, exploitation, and transfer of knowledge, increasing the collective learning throughout the organization and the capacity to create its future.

Source :C. Fillol(2006) " *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: étude de cas chez EDF* » thèse de doctorat ,Université Paris Dauphine ,Paris IX,p23

Si on tient compte de l'ensemble de ces définitions, on discerne trois volets fondamentaux de l'organisation apprenante : l'individu, le groupe et l'organisation elle-même :[2]

-En ce qui concerne les personnes, les organisations apprenantes se caractérisent par un environnement et un leadership qui favorisent l'apprentissage continu chez les employés ;

[1]D.Gibeault(2006) « *l'organisation apprenante* »université d'Ottawa,p1
[2]C. Fillol,op.cit ,p28

-Pour ce qui est du groupe, les organisations apprenantes cherchent à créer un partage fluide de connaissances et d'expériences dans l'ensemble de l'organisation.Que se soit des connaissances tacites[1] ou explicites[2], On encourage les équipes à réfléchir à la façon dont elles travaillent, et ce, non seulement en vue de célébrer les réussites, mais également d'apporter les améliorations nécessaires ;

-En ce qui a trait aux organisations, les organisations apprenantes établissent un lien entre l'apprentissage et la transformation organisationnelle; en d'autres termes, l'apprentissage se traduit par le développement de l'organisation elle-même. Ainsi, l′organisation apprenante constitue également un outil de changement.Pour entraîner un changement de ce genre, il faut que la transformation provienne d′aumoins trois niveaux, soit la personne, l′équipe et l′organisation elle-même.

Transformation I : les personnes au sein de l'organisation apprenante :

L'apprentissage individuel est souvent axé sur les connaissances, les capacités et les compétences nécessaires en vue d'exécuter la tâche demandée. Il s′agit-là du rôle traditionnel de l'apprentissage dans la plupart des organisations; on détermine ce que les personnes doivent apprendre afin de remplir leur fonctionet la nécessité d'obtenir des résultats .

Les individus qui travaillent dans une entreprise apprenante doivent apprendre à se percevoir différemment. A cet égard ,une transformation au niveau individuel est primordiale .en effet, les individus doivent apprendre à apprendre ,car au sein d'une organisation apprenante, l′apprentissage ne se limite pas à l′acquisition de connaissances nécessaires afin d′occuper un poste précis ;l′apprentissage y représente un moyen de grandir sur le plan personnel et professionnel.

Transformation II : les groupes au sein de l'organisation apprenante

Une grande partie de cette analyse met l'accent sur la transformation du groupe ou de l'équipe visant l'exécution des taches de façon productive.En effet, comme il a été

[1]Connaissances tacites :elles comportent, d'une part, un volet cognitif, à savoir les modèles mentaux que les humains se forme sur le monde et, d'autre part, un volet technique, à savoir le savoir-faire concret, des habiletés s'appliquant dans des contextes spécifiques .Elles sont implicites, multidimensionnelles et liées au contexte et à la pratique, mais elles sont plus difficiles à mesurer, à expliquer et à transférer. Elles sont souvent indispensables à l'interprétation des nouvelles connaissances formelles.

[2]Les connaissances explicites ont été validées par un processus de recherche rigoureux, mais ne tiennent pas nécessairement compte du contexte local dans lequel les interventions ont lieu. Les connaissances explicites sont capturées dans les bibliothèques, des archives et des bases de données.

Le numéro 1 mondial du mémoires

mentionné précédemment, les organisations apprenantes cherchent à créer un partage fluide de connaissances et d'expériences dans l'ensemble de l'organisation en se basant sur le dialogue et le partage de connaissances,car dans ce genre d'organisation ,les idées sont perçues comme une occasion de faire des découvertes ,et les erreursreprésentent une possibilité d'apprendre via le partage de connaissances .

L'organisation apprenante cherche à améliorer l'apprentissage coopératif afin qu'il devienne une compétence essentielles au sein des équipes ,ces derniers sont considérés comme des centres de perfectionnement et d'apprentissage.[1]

Transformation III : l'organisation en tant qu'un système d'apprentissage

C'est à ce niveau-làque la compréhension du concept organisation apprenante est plus complexe, car il est primordial de comprendre comment l'organisation en elle-même peut elle contribuer à l'apprentissage d'une autre façon que les équipes et les personnes ?

Justement une organisation apprenante peut se comparer à un organisme à partir du moment qu'elle peut apprendre juste en étant au courant des événements qui se produisent dans son environnement et y réagir de façon appropriée. Elle est considérée comme tel ,dans la mesure où elle possède des récepteurs lui permettant de prévoir des changements dans son environnement.Ces changements externes se traduisent par des changements internes ,dans le meilleur des cas ,ces derniers sont traités afin de créer une capacité plus durable permettant à l'organisation de gérer les nombreux obstacles liés aux changements externes, ainsi l'organisation peut mieux s'adapter afin qu'elle puisse survivre.

Comme il a été mentionné précédemment, la faculté d'adaptation de l'organisation nécessite une réaction interne par rapport à l'externe,car la connaissance à ce niveau là ne suffit plus .En effet ,l'organisation apprenante ,doit prendre des décisions par rapports aux informations de son environnement et de ses connaissances .Cette capacité d'agir dépend essentiellement de la structure de l'entreprise,la culture, le processus et les relations.

En bref,pour qu'une organisation s'adapte, évolue et prospère, il ne faut pas uniquement examiner les personnes, et les équipes ou les groupes, il faudrait en plus analysé l'organisation elle-même.[1]

[1]M.Ingham(1994) « *l'apprentissage organisationnel dans les coopérations* »revue français de gestion ,vol n° 4 , pp 105-120

III.2- Le processus d'apprentissage :

Dés lors, « *l'apprentissage et le changement organisationnels sont désormais les seules sources d'avantages concurrentiels soutenables* ».(Sais ,Greffeuille.1992) Consécutivement, de nombreux travaux se sont penchés sur les problématiques de l'apprentissage et les différents processus de changement dont une organisation peut faire l'objet .En outre, l'examen de la littérature conduit à une convergence des auteurs sur l'existence de différentes voies de l'apprentissage ,une classification hiérarchique de ces formes ,nous conduit à en distinguer quatre :

- **L'apprentissage comme processus d'adaptation :**

Comme il a été mentionné un peu plus haut, l'apprentissage organisationnel apparait en réponse à une source de déséquilibre survenu dans l'environnement. Dans la même lignée ,March et Olsen (1975) montrent que l'apprentissage organisationnel suit un cycle complet d'interactions entre les convictions individuelles, le comportement de groupe, organisationnel ,et les changements de l'environnement .

Envisageant ainsi l'apprentissage comme une forme d'adaptation ,Lant et Mezias (1992) ,montrent que les organisations développent des programmes de plus en plus complexes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement,cette adaptation peux se constater à 3niveaux :

-modifications de ces objectifs ;

-modification des règles d'attention ;

-modification des règles de recherche .[2]

- **L'apprentissage comme processus d'imitation :**

Miner et March(1988) voient dans « *l'apprentissage par imitation une manière de sélectionner des routines efficaces ou de déduire du savoir abstrait sur la base de résultats concrets* » . Levitt et March (1998) insistent sur le fait que « *l'apprentissage par imitation doit être analysé essentiellement en fonction du feed-back reçu par l'organisation et de la perception de perte ou de gain associées à l'expérience des autres* ».

[1]A.Inkpen(1998) « *learning knowledge, acquisition and strategic alliances* »European management journal,vol 16 ,n° 2,p 59

[2]F.Leroy, B.Ramanantsoa(1994) « *Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur* » article présenté à la 4ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris,p 22

La littérature en organisation a largement repris les aspects de l'apprentissage sociale pour expliquer l'apprentissage organisationnel,en se basant fortement sur la théorie de l'apprentissage social proposé par Bandura (1977),précisant que l'apprentissage social désigne deux types de procédures d'acquisition du savoir :

-lapremière, est celle que Bandura appelle « apprentissage vicariant »,qui consiste à imiter le comportement des autres après observation de ce dernier ;

-la deuxième procédure quand à elle, consiste à améliorer sa propre performance après observation des autres ; c'est ce qu'on appelle la facilitation sociale .Pour Di Maggio et Powell (1983) , l'intérêt de l'expérience de seconde main est double :d'une part ,elle permet d'observer les expériences négatives et d'en tirer des enseignements sans être directement touchée ;et d'autre part, l'expérience de seconde main ,permet d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter.

- **L'apprentissage comme processus d'expérimentation :**

Selon Huber ,1993 dans ce type d'apprentissage, les organisations demeurent dans un état de fréquents changements à la fois dans les structures , les processus, les stratégies et ceci même en situation apprenante d'alignement optimal avec l'environnement. En effet, l'apprentissage par expérience relève d'un processus d'inférence plus que d'une acquisition de compétence ou de routines .D'après (Miner et Mezias ,1996) « *Ce type d'apprentissage consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide mais aussi d'une expérimentation active et volontaire* ».

- **L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective :**

Plus tôt qu'un processus d'adaptation, dans ce cas de figure, l'apprentissage est un phénomène auto-engendrer par les organisations pour assurer leur régénérescence .Dans la même tentative d'explication de l'apprentissage organisationnel comme construction d'un cadre d'action collectif ,certains auteurs expliquent qu'il provient de la capacité des acteurs à générer des théories de l'action commune ,ces théories sont les matrices de l'action et du comportement que chaque individu apprend et fait évoluer au fil de ces expériences .

Parant de ce postulat, plusieurs auteurs parlent volontiers d'une forme de créativité individuelle, car les membres d'une organisation répondent aux changements en modifiant leurs théories de l'action grâce à l'intéraction individuelle et collective de ces théories. [1]

Section 2 : Dimension individuelle, organisationnelle et culturelle

La synthèse de la littérature a mis en exergue les dimensions susceptibles de favoriser ou freiner l'apprentissage organisationnel :la dimension individuelle, organisationnelle et culturelle .Ces trois dimensions sont complémentaires et interdépendantes car elles s'influencent réciproquement et de leur interaction nait un contexte propice à l'apprentissage organisationnel .

Le but de cette section est d'aborder les concepts clés liés à la dimension individuelle ,on se focalisant sur la capacité d'absorption et la motivation des employés ,ensuite on examinera la deuxième variable indépendante qui se réfère à la dimension organisationnelle ainsi qu'aux différentes structures mises en place par l'organisation pour favoriser l'apprentissage organisationnel ,et en fin on analysera le facteur social notamment culturel .

I.La dimension individuelle:

Ventriss et Luke (1988), Argyris et Schön (1978) placent l'individu au centre des processus d'apprentissage organisationnel.Pour ses derniers , le fondement de l'apprentissage organisationnel réside donc dans les représentations individuelles des théories guidant l'action organisationnelle ;Cette position est aussi tenue par Dodgson (1993), Hedberg (1981) et Kim (1993)pour qui seuls les individus apprennent. S'il y a apprentissage organisationnel, ce ne sera donc jamais que par l'entremise des individus. La vision demeure donc "atomiste" et analyse la dimension organisationnelle de l'apprentissage à partir des apprentissages individuels.

Mais, comme le précise Huber (1991), tous les individus dans une organisationne n'apprennent pas et les apprentissages qui se produisent peuvent être contradictoires.[2]

[1]F.Leroy, B.Ramanantsoa,op.cit ,p23

[2]P.L,Ackerman (1988) « *Determinants of individual differences during skill acquisition: cognitive abilities and information processing »Journal of Experimental Psychology General*, **117**, pp. 288-300

Or, L'apprentissage individuel peut être défini comme le processus par lequel un individu apprend c'est à dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience.Il a d'abord été étudié dans le cadre de recherches sur le comportement humain.[1]

En effet, de nombreuses recherches ,placent l'individu au cœur de l'apprentissage organisationnel : l'organisation existe par l'intermédiaire des individus qui la composent et ne possède pas la capacité d'apprendre par elle-même. Les membres de l'organisation effectuent un processus d'apprentissage individuel, qui devient organisationnel par deux voies essentielles : la socialisation et la diffusion des routines. Argyris et Schön sont précurseurs en précisant dès 1978 : « *l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel* ».*car* l'organisation est composée d'individus et l'apprentissage individuel est nécessaire à l'apprentissage organisationnel ; cependant, l'organisation est capable d'apprendre indépendamment de chaque individu mais non de l'ensemble des individus. Ainsi, même si l'individu est le seul capable d'apprendre, il fait partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé. Mais cet apprentissage dépend de la capacité des employés à absorbés le savoir transmis et à le traduire en usage adapté au contexte dans lequel il est utilisé (Mustar P., Pénan, Brousseau E. et Bessy C., 2001).[2]

I.1- le cadrage théorique de la capacité d'absorption :

En réalité, le concept de la capacité d'absorption fait partie du cadre théorique des alliances stratégiques,à savoir, lathéorie des coûts de transaction, et la théorie des ressourceset des compétences déjà présentées dans cette thèse.

Ceci dit,d'une part, la capacité d'absorption est un moyen d'utiliser les connaissances d'autres entreprises pour créer un avantage concurrentiel, car elle est dépendante au sentier ,spécifique à l'entreprise, et socialement intégrée. Ainsi, Selon Lane et alii (2002) « *la théorie des ressources regarde la capacité d'absorption comme une capacité stratégique valorisant*e ».

[1]C. Fillol,op.cit ,p8

[2]F. Hamdani(2010) « *capacités d'absorption :facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales* » Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie,p7

D'autre part, l'acquisition d'une capacité d'absorption permet à l'entreprise de baisser les coûts de transaction concernant les produits ou services en haute intensivité de connaissances.[1]

Or,« L'alliance stratégique constitue un véritable laboratoire pour l'apprentissage qui déterminera son succès » .(Krthik,2002)Dans cette logique, la capacité d'absorption présente, la capacité d'une organisation à repérer , valoriser et a tirer profit d'un nouveau savoir d'origine externe. [2]mais le transfert de connaissances entre les partenaires peut parfois se révéler difficile,notamment lorsqu'il s'agit de connaissances tacites ,ces dernières comportent, d'une part, un volet cognitif, à savoir les modèles mentaux que les humains se forment sur le monde (enracinées dans les routines et le processus de l'entreprise)et, d'autre part, un volet technique, à savoir le savoir-faire concret.Elles sont difficiles à mesurer, expliquer et à transférer. Pour cela elles nécessitent un travail particulier et pertinent entre les deux partenaires de l'alliance.

Par conséquent, la capacité d'absorption s'appuie sur la distinction entre les connaissances tacites difficiles à transférer,et les connaissances explicites qui sont formelles ,et qui sont capturées dans les bibliothèques, des archives et des bases de données,[3] et se diffusent dans le domaine publique par le biais de publications…..

En réalité,la capacité d'absorption est donc d'une part, tributaire de trois éléments essentiels :

-d'abord ,la nature des connaissances à transférer ;

-l'effort de l'entreprise émettrice dans la collaboration à travers la codification et la facilitation du transfert,

-etenfin, la capacité interne de l'entreprise réceptrice à intégré les connaissances.[4]

Et d'autre part, elle implique deux éléments primordiaux : « *les connaissances antérieurs et l'intensité de l'effort* »(Cohen et Levinthal,1990).

- *Les connaissances antérieures :*

la capacité d'absorption est dépendante en premierlieux du niveau des connaissances antérieures liées à l'entreprise,elles peuvent inclure des connaissances sur les développements scientifiques et technologiques récents dans un champ donné.Il s'agit

[1]O.Tijani(2011) « *la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc* »thèse de doctorat, université de Pau et des Pays de l'Adour,p58

[2]F. Hamdani,op.cit p6

[3]L.Argote ,P.Ingram(2000) « Knowledge transfer: a basis competitive advantage in firms »*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1) p 150-169.

[4]O.Tijani,op.cit ,p 56

aussi, du background [1] organisationnel de l'entreprise ,qui se base essentiellement sur l'expérience et la culture de l'entreprise ,ainsi que la dépendance de la capacité d'absorption du chemin parcouru « pathdependent »,de ce fait, la capacité d'absorption exige un certain degré de similitude entre les partenaires au niveau des caractéristiques organisationnels et structurels, d'où l'intérêt d'un bon choix du partenaire dans le cadre d'une alliance stratégique .

En effet, selon (Pemartin,2005) « *la capacité d'absorption comme partie endogéne de l'apprentissage organisationnel, est un processus additif et cumulatif assez bien chez l'organisation que chez l'individu* ».

- *L'intensité de l'effort* :

Elle se réfère aux variables organisationnelles déployées pour la modification et l'application de nouvelles connaissances acquises ; elle concerne également la quantité d'énergie physique ,intellectuelle et émotionnelle dépenser par les membres de l'organisation pour intérioriser les connaissances auxquelles ils sont exposés .Néanmoins, afin de développer une capacité d'absorption efficace ,il est insuffisant d'exposer simplement un individus à des connaissances préalables pertinentes ,l'intensité de l'effort est primordiale car elle implique un engagement collectif ,ce qui va intensifier l'intéraction entre les individus qui appartiennent aussi bienà la même organisation apprenante ,et même entre leurs homologues dans l'organisation « maitre ».

I.2- La notion de la capacité d'absorption :

L'intérêt des champs de l'économie et de la gestion aux intéractions qui existent entre les informations présentes dans l'environnement, la capacité de l'entreprise à les intégrer et à les réutiliser dans un cadre commercial, àdonné naissance au concept de la capacité d'absorption.

Ceci dit, il faut faire une dissociation, d'une part, entre la capacité d'absorption organisationnel, qui peut se définir selon Cohen et Levinthal comme *« la capacité d'une entreprise à valorisé et reconnaitre des connaissances externes,à les assimiler*

[1]Le background organisationnel :les antécédents de l'organisme, y compris son mandat, ses objectifs et ses réalisations

et à les exploiter à des fins commerciales. » ou encore et selon les mêmes auteurs ,elle peut être considérée « *comme un type d'apprentissage spécifique aux entreprises qui a pour particularité de devoir mener à une application commerciale*».[1]Et d'autre part, entre la capacité d'absorption à l'échelle individuelle qui relève d'avantage du management organisationnel et de la gestion des ressources humaines.

Ainsi d'après(Deng,Doll, Cao.2008), *« les organisations qui mobilisent intensément le savoir sont productives si, et seulement si, leurs membres disposent de capacités d'absorption et qu'ils sont capables d'anticiper les problèmes et d'envisager des solutions lors du processus de création.* »[2]

Parallèlement, Pour asseoir les fondations de la capacité d'absorption organisationnelle, Cohen et Levinthal (1990) se sont intéressés à l'aspect individuel et plus particulièrement aux structures cognitives de l'individu. Ils ont mis l'accent sur les connaissances préalables de l'individu et sur la diversité de son background.

Les recherches qui se sont intéressées à la capacité d'absorption de l'individu dans une entreprise n'ont pas cherché à redéfinir la capacité d'absorption mais plutôt à démontrer son effet sur la performance des tâches accomplies par les employés (Deng et al., 2008 ; Park et al., 2007) et de là sur l'innovation de l'entreprise (Vinding, 2006).De ce fait ,La capacité d'absorption de l'individu ne diffère pas dans sa définition de celle de l'entreprise. Pour Cohen et Levinthal (1990) elle est l'aptitude d'un individu à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales.[3]

Justement, ces mêmes auteurs Cohen et Levinthal (1990) ont énoncé la définition de la capacité d'absorption en énumérant les étapes possibles à sa construction. Ainsi l'individu reconnaît en premier lieu la valeur d'une nouvelle information, ensuite procède à son assimilation et enfin l'applique.

Dans ce sens , Zahra et George (2002) ont proposé une nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption. Ainsi, ils revoient les trois étapes évoquées par Cohen et Levinthal

[1]H.Gitchenko(2011) « apprentissage et absorption en entreprise :quelles conséquences pur la gestion des connaissances et innovation ?»équipe de recherche sur les processus innovatifs ,université de Lorraine, pp 9-11

[2]P.Julien,C. Leyronas, J.Makita,E. Moreau (2009) « *La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: Le cas des PME du Congo-Brazzaville »Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol *22*(2),pp 133-150.

[3]K.Dali,op.cit ,p 4

Rapport-Gratuit.com

(1990) et en proposent une quatrième, nécessaire à l'application des connaissances, à savoir la transformation.[1]

Pour résumé ,Zahra et Georges (2002) considèrent que la capacité d'absorption individuelle se dépolit selon 4 phases ,inspirées des phases de l'absorption organisationnelle qui sont,l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation.[2] Ces composantes sont différentes mais complémentaires et expliquent comment la capacité d'absorption individuelle influence les performances organisationnelles .[3]

Figure 20 : proposition de mesure de la capacité d'absorption à travers ces quartes étapes selon Zahra et Georges (2002)

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

Source : O.Tijani,op.cit ,p85

Nous proposons dans notre analyse de reprendre la vision de Zahra et Georges (2002) et de l'adapter à l'individu à fin de mesurer la capacité d'absorption des employés .

❖ **L'acquisition :**

C'est la capacité des employés à identifier et d'acquérir les nouvelles connaissances en provenance des sources externes[4] ;ou encore selon Cohen et Levinthal (1990),c'est le processus par lequel les individus reconnaissent et valorisent les connaissances de l'entreprise qu'elles que soient ,internes ou externes .Ce processus comprend plusieurs

[1]K.Dali,op.cit pp 4-6
[2]H.Gitchenko, op.cit ,p 12
[3]O.Tijani,op.cit ,p 59
[4]O.Tijani,idem,p 60

composants qui permettent aux employés de reconnaitre la valeur d'une nouvelle information de l'assimiler et de l'appliquer ,à savoir : les investissements antécédents, leniveau de connaissance, l'intensité, la vitesse et la direction de la connaissance.d'après Zahra et George (2002).[1]

L'acquisition peut également être déterminée par l'intensité, la vitesse et la direction de l'effort fourni pour identifier et rassembler les connaissances. [2]

- **L'assimilation :**

(Park et al., 2007) déterminent l'assimilation par l'efficacité propre (self efficacy) de l'individu, elle se réfère aux routines qui permettent à l'individu d'analyser, traiter, interpréter et comprendre l'information obtenue des sources externes. C'est également, le moyen par lequel l'individu s'adapte à son environnement,car la compréhension des nouvelles connaissances favorise l'assimilation.

Parlement, (Szulanski, 1996, 2000 ; Kim, 1998 ; Zahra et George, 2002) considèrent l'assimilation comme des routines et processus organisationnels qui permettentd'analyser, d'interpréter et de comprendre les connaissances provenant de sources externes, par conséquent,cette assimilation prend place en utilisant les routines propres à la société. Par conséquent, ce savoir va être enraciné dans un contexte spécifique après cette phase. Selon Szulanski (1996, 2000), cela représente un avantage important, car cela empêche d'autres sociétés de comprendre ou de répliquer cette connaissance qui se trouve enracinée dans les routines de l'organisation.[3]

L'acquisition et l'assimilation (ou capacité d'absorption potentiel)joue un rôle important dans le renouvellement de la base des connaissances de l'entreprise et des compétences nécessairespour la concurrence dans un environnement en perpétuelchangement. En effet,la capacité d'absorption potentiel est largement dépendante des niveaux de connaissances préalables (Cohen et Levinthal,1990)car la capacité d'assimilé des informations est en fonction de la richesse des structures de connaissances préexistantes en plus que l'apprentissage est cumulatif ,et la performance de la

[1]V.Chauvet(2003) « *construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption* » XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, IAE Aix-en-Provence,p4

[2]K.Dali,op.cit, p6

[3]V.Chauvet,op. cit,p5

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

connaissance est plus grande quand l'objet de l'apprentissage est en relation de ce qui est appris avant.[1]

- **La transformation :**

Elle « *fait référence à l'internalisation des connaissances afin de recodifier un processus, remettre en question une pratique ou encore de s'adapter à des changements environnementaux, techniques ou technologiques* » (Chauvet, 2003, p.8). [2] La transformation est également la capacité de développer et d'affiner les processus quifacilitent la combinaison des connaissances existantes avec celles nouvellementacquises et assimilées (Zahra et George, 2002 : 190).[3]Les organisations possèdent leur propre processus d'internalisationdu savoir qui dépend des schémas mentaux des individus la composant.En effet, chaque individu développe une structure mentale comportant des relations de causes à effets, des éléments de raisonnement ou d'interprétation. Cette structure lui permet de raisonner, d'inférer et de construire des interprétations à partir des éléments qui la constituent (Almargot, 2001).[4]

- **L'exploitation :**

Cohen et Levinthal (1990) ont considéré que l'exploitation est l'application des connaissances à des fins commerciales. Mais pour les individus l'exploitation sera d'appliquer ces connaissances dans l'accomplissement de leurs tâches, en proposant de nouvelles méthodes. Elle est similaire aux mécanismes de résolution de problèmes (Park et al., 2007 ; Deng et al., 2008). Cette phase est probablement la plus importante pour une société car elle met en lumière les résultats de la capitalisation des connaissances et les efforts d'assimilation et de transformation en plus de mettre en pratique les connaissances acquises ;et c'est grâce à cette étape justement que la capacité d'absorption prend toute sa valeur.[5]

[1]O.Tijani,op.cit,p 61
[2]K.Dali,op.cit, p7
[3]O.Tijani,op.cit,p 61
[4]K.Dali, op.cit, p7
[5]V.Chauvet,op. cit,p55

II.la dimension organisationnelle :

l'apprentissage organisationnel est compris chez des auteurs aussi variés que Cangelosi et Dill (1965), Crossan et alii (1994 et 199),Hedlund et Nonaka (1993), Huber (1991), Kim (1993), March et Olsen (1975), Nonaka,(1994), Senge (1990) « *comme un processus de généralisation allant de l'individu au groupe puis s'étendant à l'organisation toute entière* ». cette définition confirme l'idée que l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel selon laquelle «*l'apprentissage est d'abord individuel et qu'une organisation qui apprend le fait d'abord de ces membres* » (Simon,1991).

Ainsi, d'une part, et selon March et Olsen 1975,compte tenu que l'apprentissage est d'abord individuel, il s'agit alors d'explorer les mécanismes de transfert ,de diffusion et de rétention des informations et des connaissances.

D'autre part, il faudrait en plus traiter l'aspect social de l'apprentissage ,et les modalités d'interactions et de coordination ,car l'apprentissage nait des interactions au sein d'un groupe, d'une communauté de pratiques .Désormais l'apprentissage organisationnel est un processus collectif qui lie les individus dans un contexte organisationnel.[1]

D'où la nécessité de la prise en compte du facteur social de l'apprentissage, assurant les échanges interindividuels ,qui joue un rôle primordial dans le développement de l'apprentissage organisationnel ,car l'organisation doit rendre possible, voire favoriser ces échanges .[2]

En effet, la dimension organisationnelle de l'apprentissage est alors celle d'un systeme social qui repose sur les réseaux d'inter-relations qui se tissent dans les pratiques de travail.[3]Elle ne peut être détacher du contexte, des rôles,de la fonction, ou de la relation aux autres acteurs,car c'est l'organisation qui constitue le contexte d'apprentissage ,son horizon, et c'est elle qui détermine les modes de coordination entre les individus .

En parallèle, une évolution de la structure est souvent nécessaire pour encourager la socialisation (Ducan et Weiss 1979),donc l'organisation doit intégrer des éléments

[1]F.Leroy(2013) « *processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion* »business administration ,HEC Paris,74
[2]C.Fillol, op.cit, p10
[3] F.Leroy,op.cit,p1

organisationnels susceptibles de favoriser l'apprentissage organisationnel, et de facilité les échanges et la transversalité.

De ce fait, il ne faut pas négliger le rôle prépondérant que joue la direction , qui peut arbitrer entre les contraintes internes et externes et « *la mise en place d'un climat adéquat à l'apprentissage ,offrant des opportunités d'apprentissage au membres de l'organisation* ».(Garett,1990).En bref, la structure de l'entreprise et l'encadrement demeurent ainsi déterminants dans le processus d'apprentissage organisationnel ,car ils influencent les interactions et la convergence entre les individus.[1]

Cette évolution sous entend une évolution du rôle de l'encadrement, le nouveau management ,dit « milieu_haut_bas »place le manager intermédiaire au cœur de l'organisation ,car il guide et soutient l'apprentissage.[2]Plus précisément son rôle consiste à assurer l'adéquation entre la vision des dirigeants et la réalité du terrain vécu par les employés.

L'apprentissage peut alors être perçu comme organisationnel s'il est analysé dans sa dimension relationnelle et interactive ,il n'est pas la somme de savoirs individuels ,mais le produit de leur interaction .Cependant, si les organisations n'ont pas de cerveau ,elles disposent de mémoires ,de normes, desystèmes culturels (Shrivastava,1983)qui donnent une dimension organisationnelle aux apprentissages individuelles .Justement le passage de l'individuel à l'organisationnel s'effectue par l'intermédiaire à un processus de socialisation et de diffusion des routines .[3]

- **La diffusion des routines :** au niveau organisationnel, le comportement de l'organisation est dépendant des règles et des compétences développées dans l'entreprise au cours de son histoire et de ses expériences ,car les béhavioristes abordent le modèle stimulus-réponses , dans le cadre de l'entreprise, en tant que système de routines. Ce courant de recherche considère que le comportement de l'organisation est fonction de ses routines [Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982 ; Levitt et March, 1988].Ce comportement va etre façonné sur la base

[1]C.Fillol, op.cit, p11
[2]C.Fillol, idem, p11
[3]P.Baumard(1995) « *Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité* »Revue Française de Gestion,septembre-octobre, pp. 49.57.

des expériences passées incorporées sous forme de routines (mémoire organisationnelle).Ses dernières se construisent selon des processus d'essais et erreurs puis, renforcées par la répétition, elles permettent de sélectionner les problèmes en fonction des solutions existantes, selon la séquence *réponse-stimulus*. Avec la répétition, les routines deviennent naturelles ou inconscientes [Cohen et Bacdayan, 1994] .En effet, Routines et apprentissage sont intimement liés puisque l'un est le produit de l'autre et vice-versa. Sans routine, c'est-à-dire sans palier de connaissances, il serait impossible d'apprendre toujours davantage.[1]

- **Le processus de socialisation :**Le passage de l'individuel à l'organisationnel s'effectue par l'intermédiaire de représentation partagées issues d'un processus de socialisation .Ces représentations communes sont le moyen d'unifier la multitude de représentations individuelles ,et de les mettre en cohérence .

  Les apprentissages individuelles constituent donc l'armature du savoir organisationnel, car elles permettent de créer une connaissance commune et d'assurer un équilibre entre des apprentissages individuels disséminés ,et une nécessaire cohésion de la connaissance organisationnelle .

  La principale différence entre l'apprentissage individuel et organisationnel s'inscrit dans la collectivisation des connaissances,leur généralisation à l'organisation et leur inscription aussi bien dans des procédures ,dans des pratiques ,et des valeurs partagées.[2]

Ainsi, c'est l'organisation toute entière qui apprend ; Pour Peter Senge (1990), les organisations apprenantes (TheLearningOrganization) «*portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires* ». L'auteur présente cinq disciplines de l'apprentissage : penser systémique, acquérir la maîtrise personnelle, clarifier et remettre en cause les modèles mentaux , construire une vision partagée , et apprendre en équipe . Selon le même auteur, les trois premières disciplines abordent les qualités conceptuelles et personnelles qui sont indispensables pour faire un bon dirigeant. Tantdis que les deux autres à savoir, Construire

[1]P.Benassouli ,R. Monti (2005)« *La planification par scénarios » Le cas Axa France* futuribles n°203, novembre 1995.
[2] F.Leroy,op.cit,p78

une vision partagée et apprendre en équipe sont des disciplines collectives, autrement dit se faisant au niveau du groupe.

- **Construire une vision partagée :**Elle est définie comme le résultat d'un acte créatif au travers duquel l'organisation exprime une ambition collective. Cette vision est partagée en ce sens que le rôle du dirigeant est de faire émerger cette expression de l'organisation et non d'imposer sa vision.
- **Apprendre en équipe :**L'équipe présente une capacité de perception, et d'exploration supérieure à la somme des capacités individuelles. La discipline de l'apprentissage organisationnel ou collectif nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion et l'interaction entre les employés de l'entreprise. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, qui exige une écoute très attentive des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées. Dans une discussion, une série d'opinions sont présentées et défendues. Les membres de l'équipe recherchent celles qui sont les plus aptes à déboucher sur une décision.[1]

III.Les ecarts culturels dans les alliances strategiques : Impact et modalite de management

L'étude des impacts de la distance culturelle sur le fonctionnement des alliances stratégiques fait actuellement l'objet de nombreux débats (Sousa et Bradley, 2006).[2]En effet, de nombreux travaux soutiennent le principe selon lequel, d'un pays à l'autre, d'une organisation à l'autre, les standards,les valeurs ne sont pas identiques voire diamétralement opposés .Cependant,les alliances stratégiques ne semblent pas déroger à ce principe dans la mesure où elles se caractérisent le plus souvent par la réunification de groupes distincts qui jouissent d'une histoire différente.[3]

Les leçons tirées de l'expérience de quelques alliances internationales témoignent de la nécessité ,pour réussir cette unification , de maitriser la variable culturelle . [4]La problématique relative aux impacts des écarts culturels est plus au moins complexe dans le cadre des alliances stratégiques,d'une part, parce que cette diversité culturelle peut créer des problèmes de relations et d'incompréhension ainsi que des conflits entre les alliés ,et

[1]N.Tebourbi,op.cit,pp 16-18
[2]K.Trabelsli(2012) « les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques :impact et modalité de management »université de Sfax,p5
[3] K.Trabelsli,op.cit,p6
[4]J.Adher(1994) « *comportement organisationnel : une approche multiculturelle* »éditions Reynald Goulet ,Ottawa,p59

d'autre part, loin de constituer un handicap ,la diversité culturelle peut devenir une source d'avantage concurrentiel [1] ,que ce soit lorsqu'il s'agit d'alliances nouéEs entre des entreprises appartenant à la même nation, ou qu'elles lient des entreprises appartenant à des nations différentes .[2]

Dans le premier cas,lorsque deux entreprises de même nation nouent des alliances,le problème est de moindre complexité ,à partir du moment que l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles organisationnelles ,car la culture nationale étant commune ,elle constitue donc un socle commun aux deux entreprises ,[3]ce qui facilite l'intégration d'une nouvelle entité ,et réduit l'ampleur des dissimilitudes managériales ,de ce fait cette union est exposée à moins de risques car elle agit dans un environnement économique ,juridique et politique qui lui est familier .

Dans le second cas ,le problème est plus complexe ,car une alliance stratégique conclue entre deux entreprises de nationalités différentes est menacée par un double écart : un écart entre cultures d'entreprises ,et un écart entre cultures nationales .En effet,selon (Olk, 1997)« *dans les alliances stratégiques internationales, les différences culturelles nationales produisent des difficultés additionnelles et des challenges aux managers* »[4] .C'est ainsi que les alliancesstratégiques internationales donnent souvent lieu non seulement à uneconfrontation entre deux cultures organisationnelles mais aussi entre deux cultures nationalesvéhiculant des contraintes supplémentaires pour les managers.

L'étude des impacts de la distance culturelle sur le fonctionnement des alliances stratégiques fait actuellement l'objet de nombreux débats (Sousa et Bradley,2006).[5]il est à signaler que la diversité entre les cultures peu être bénéfique ,contrairement à ce qui est le plus couramment admis ;tout d'abord , « *la diversité culturelle peut assurer une performance plus élevée et améliorer les capacités d'apprentissage* » (Park et Ungson,1997)[6] ,cet apprentissage peut être alimenté par les dissimilitudes qui existent entre les systemes de signification ,ainsi que les approches stratégiques distincts .Dans la

[1]C.Mehrez,I.Jayari(2000) « *diversité et fit culturels des partenaires :distinction et impact sur la performance des alliances Tuniso-étrangères* »international conference on innovation in business,Economics and marketing Research,vol 2,p1

[2]K.Trabelsli,op.cit p6

[3]A.Ben Fadhel (2010) « la culture d'entreprise :facteur de réussite des alliances stratégiques et de fusions » Cahier de recherche du CERESSEC N° 91031, novembre,p8

[4]K.Trabelsli,op.cit p7

[5]K.Trabelsli,idem, p5

[6]C.Mehrez,I.Jayari,op.cit,p5

même logique, (Adler,1994) adhère qu'une « *équipe interculturelle ,grâce à la diversité de culture de ses membres ,dégage un plus grand nombres d'idées qu'un homogène* » .[1]

III.1- Déclinaisons de la culture dans un contexte économique :

Kroeber et Kluckhohn (1962) dénombrent plus de 150 définitions scientifiques du conceptde culture. Historiens, anthropologues (Levi-Strauss, 1958), économistes et sociologues(Weber, 1934), psychologues (McClelland, 1961) l'étudient depuis longtemps. Parallèlement, en sciences degestion, de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce concept (Hofstede, 1980 ; Bottger etal, 1985 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 1997). La majoritéd'entre eux s'accorde sur quatre caractéristiques principales de la culture : une constructionhistorique, multidimensionnelle, durable et génératrice.[2](Hofstede,1994) quand à lui décrit la culture ,comme uneprogrammation mentale à trois niveaux, le premier ,fait référence au niveau personnel,ça se résume à un programmemental individuel unique qui n'est pas partagéeavec l'autre ;le deuxieme niveau quand à lui fait référence au niveau collectif ,où il s'agit d'unprogramme mental collectif qui diffère d'un groupe al'autre ou d'une catégorie d'individus à l'autre.et enfin le troisieme niveau n'est autre que le niveau universel.Ce dernier désigne unprogramme mental universel qui peut êtrecompris par la personne en soi même ;tel que la colère ,la tristesse, l'amour ,le bonheur…[3]

La définition que nous adoptons dans le cadre de cette recherche est celle d'Hofstede (1980). L'auteur stipule que la culture est une"*programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'unecatégorie d'hommes par rapport à une autre* ».[4]

Ainsi, les personnes provenant de différentes cultures possèdent différentes attitudes, valeurs et normes (Aghazadeh, 2004).Dans cet ordre d'idées, Geert Hofstede a réussi à démontrer empiriquement, qu'en milieu de travail, des différences au planculturel

[2]A. Tounés, K.Assala(2007) « influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens » 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada ,p4

[3]S. Badraoui, D. Lalaouna, S. Belarouci(2014) « culture et management ;le modèle d'Hosfstede en question »Cross-Cultural Management Journal Volume XVI, Issue 2 (6),p240

[4]A. Tounés, K.Assala,op.cit p4

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

pouvaient entraîner des différences au niveau des perspectives, des attitudes et des comportements (McLeod et al., 1996).

En effet, Hofstede a mené une impressionnante étude impliquant près de 117000 personnes provenant de plus de 40 pays. L'analyse des données a fait émerger quatre dimensions sur lesquelles peuvent se positionner les membres des différentes cultures . Il s'agit de la distance hiérarchique, de l'individualisme/collectivisme, de la masculinité/féminité et du contrôle de l'incertitude.[1]Ceci dit, cette échelle de mesure a été mise au point afin de mesurer les différences déterminées par la culture de répondants provenant de différents pays ou régions et a été développé à l'origine pour le calcul d'indice au niveau national.[2]

- **La distance hiérarchique : (power distance index)** peut se définir comme étant le niveau d'inégalité attendu et accepté par les subordonnés dans le cadre de leur relation à la hiérarchie ;[3]cesidit ,La hiérarchie dans une organisation (société) est considérée comme le reflet des inégalités inhérentes.[4]

En effet, dépendamment des nations ou des sociétés, la répartition du pouvoir est inégale.Or, cette dimension se rapporte au « *degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir* » (Hofstede, 1994, p. 47).[5]

[1]N. Temimi(2011) « *Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles* »Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de PhilosophaeDoctor (Ph.D.),Université de Montréal,p27

[2]N. Temimi,op.cit p59

[3]G.Hofstede(1994) « *Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales* » Éditions d'Organisation,Paris,p83

[4]S. Badraoui, D. Lalaouna, S. Belarouci,op.cit p 241

[5]N. Temimi,op.cit p73

Rapport-Gratuit.com

Tableau 7 : Le tableau suivant résume les différences essentiels entre les sociétés a faible et forte distance hiérarchique :

Faible distance hiérarchique PDI ↘	Forte distance hiérarchique PDI ↗
-Les subordonnés et les patrons se considèrent comme égaux. - Les subordonnés attendent une approche participative de la part des supérieurs. -La mobilité statutaire est forte : un subordonné peut devenir patron, inversant ainsi le rapport d'autorité. -L'ecart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hierarchique est faible. -Les managers comptent sur leur propre experienceet sur leurs subordonnes.	-Les subordonnés et les patrons se considèrent comme inégaux et donc les inégalités sont acceptées. -Les subordonnés attendent des ordres précis et direct de la part de la hiérarchie. -L'ecart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hierarchique est grand. -Les managers comptent sur leurs superieurs et sur les règles formelles.

Source : Traduit et adapté deG. Hofstede, M.Minkov

- **Le degré d''individualisme/collectivisme : «** *Seréfère au degré auquel une culture met l'accent sur l'identité individuelle et sur les choix personnels (individualisme), comparativement à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe*. » (Hofstede, 1980).[1]Autrement dit, dans l'individualisme, la valeur trouve sa source dans la personne qui crée, ressent, recherche, découvre, qui a pour but son épanouissement personnel et qui s'attribue toute la responsabilité des choix et des idées qui en découlent.

Dans un système collectif, la valeur trouve sa source dans le discours globalde la société vivante, qui nourrit et forme ses membres et qui assume laresponsabilité de l'état d'esprit engendré.[2]D'une manière générale, la plus grande partie des habitants de notre planète vit dans des sociétés de culture collectiviste dans lesquelles l'intérêt du groupe passe avant l'intérêt individuel. L'individu est fortement lié à son groupe dont il dépend matériellement et psychologiquement. L'autre partie de la population planétaire vit dans des sociétés de culture individualiste. Dans ces sociétés, l'individu ne dépend du groupe ni matériellement ni psychologiquement. Le degré d'individualisme est fort dans les pays à

[1]N. Temimi,op.cit p74
[2]C.H.Turner, F. Trompenaars(2004) *« au-delà du choc des cultures* » éditions d'organisation, Paris ,p63

potentiel économique élevé alors que dans les pays à potentiel économique faible, c'est le collectivisme qui prime. [1]

Tableau 8 : Le tableau suivant résume les différences essentielles entre les sociétés collectivistes et individualistes

Société collectivisme IDV ↘	Société individualiste IDV ↗
-L'individu entretient des liens de dépendance très forts avec son groupe. -Esprit d'équipe. - Les employés font partie de *in-groups* qui vont rechercher l'intérêtdu *in-group*. - Les décisions d'embauche et de promotion tiendront en compte le *in-group* auquel appartient l'employé. - La gestion est une gestion de groupes.	-L'individu est indépendant du groupe. -La satisfaction des intérêts personnels prime sur ceux de l'organisation. -Les employés sont des *homo economicus*quivont rechercher les intérêts de l'employeurs'ils coïncident avec les leurs. - Les décisions d'embauche et de promotion sont supposéesêtrebasées sur lescompétences et les règlements seulement. - La gestion est une gestion d'individus.

Source : Traduit et adapté deG. Hofstede, M.Minkov

- **Le degré de masculinité/féminité :**la masculinitécaractérise «les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie». À l'inverse, la féminitédésigne les cultures où «*les rôles sont plus interchangeables*» (Hofstede, 1994, p. 113). En outre, « *alors que les cultures masculines sont davantage axées sur la tâche, les cultures féminines sont davantage préoccupées par l'environnement social et les relations*. »(Hofstede et Hofstede, 2005). [2]

[1]Hall,tHompson, résumé du rapport d'Hofstede ,p5
[2]G.Hofstede(1994) « *Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales* » Éditions d'Organisation,Paris, p 120

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 9 : Le tableau suivant résume les différences essentielles entre les sociétés masculines et féminines

Sociétés féminines(*Masculinity –Mas)*	**Sociétés masculines(***Masculinity –Mas)*
- La résolution de conflits se fait par compromis et négociation. - Il y a une grande proportion de femmes occupant des emplois professionnels. -Usage de l'intuition. -Carrière privilégiée. -Valeur d'égalité, de solidarité , et modestie.	- La résolution de conflits se fait par laisser le plus fort gagner. - Il y a une faible proportion de femmes occupant des emplois professionnels. -Recherche de l'excellence . -Qualité de vie privilégiée . -Importance accordée à l'argent, au paraître

Source : Traduit et adapté deG. Hofstede, M.Minkov

- **Le degré d'acceptation de l'incertitude** :*correspond « au degré d'inquiétude des membres d'une société par rapport à des situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines*. » (Hofstede, 1994).[1] Ainsi, le niveau de stress d'une population face à ce qui est inconnu engendre un besoin de prévisibilité qui se matérialise par des règles qu'elles soient écrites ou non[2]. A partir de là,« *les individus peuvent instaurer des règles et des procédures précises* » (Hofstede, 1994) et opter pour des rôles et des responsabilités clairement définies et des processus de travail précis et constants.[3]

Le tableau suivant résume les différences clés entre les sociétés à fort et faible contrôle d'incertitude

Tableau 10 : les différences clés entres les sociétés à fort et faible contrôle d'incertitude

Faible contrôle d'incertitude	**Fort contrôle d'incertitude**
-Plus de changements d'employeurs, plus courtes périodes de service. - Les managers de haut niveau sont intéressés par la stratégie. - Focalisation sur le processus de prise de décision.	-Faibles changements d'employeurs, plus longues périodes deservices, plus difficile est l'équilibre travail-famille. - Les managers de haut niveau sont intéressés par les opérations quotidiennes. - Focalisation sur le contenu de la décision.

Source :F.Z ,ErRafia(2012) « capsule :les dimensions culturelles »**http://geert-hofstede.com/countries.html**

[1]M.C ,Miller(2004) « *Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study* »Thèse de doctorat University of Houston).
[2]G.Hofstede,.op.cit,p52
[3]N. Temimi,op.cit p74

Section3 : Alliances strategiques : Fondement et Issues

Depuis des décennies, et dans le contexte actuel de globalisation et de concurrence accrue, les alliances stratégiques apparaissent comme de nouvelles formes de coopérations.Elles permettent aux entreprises et aux partenaires d'enrichir leurs portefeuilles respectifs en ressources et en compétences tout en maintenant leur indépendance juridique. La mise en oeuvre d'une alliance stratégique garantit, par conséquent, les chances d'un apprentissage inter-organisationnel.[1]Elles sont également ,une alternative de développement à l'international pour les entreprises qui ont un degré d'internationalisation assez faible (Blanchot, 2006). Elles sont devenues ainsi « un mode de gestion stratégique » privilégié des entreprises (Marmuse, 1996) dans la logique de création de valeur (Doz et Hamel, 2000) et de détenir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Garette et Dussauge, 1995).[2]

L'importance et la profitabilité des alliances stratégiques pour les entreprises fait consensus parmi les chercheurs en stratégie (e.g. Garrette et Dussauge, 1995; Gomes-Casseres, 1998; Contractor et Lorange, 2002; Bouayad et Legris, 2007; Gundolf et al., 2010).Dans ce sens , même si les travaux de recherche mettent l'accent sur l'importance des alliances stratégiques, les controverses restent persévérantes quant à la définition même de l'alliance. D'ailleurs cette question a été soulignée dans les travaux de recherche de Blanchot (2007) qui a avancé la question suivante : Existe-il une «bonne» définition reprise par la majorité des recherches en management ?[3]

Avant d'aborder les principales analyses portant sur les issues de ces relations coopératives, nous nous proposons de définir quelques concepts de base, d'expliquer les différentes formes des alliances.

[1]C . Bader (2011) « *La croissance expresso de Maison du Café, Capital* » n° 232, Janvier, pp. 38-39.

[2]A.Camara1, F.Cheriet1, F.Fort1(2013) «Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest »Article présenté lors de la réunion de l'équipe Regaal-UMR MOISA,p5

[3] I. Bouzid(2011) « la dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques »thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion ,université dauphine, Paris, p82

I .Définitions des alliances stratégiques :

Comme l'ont bien souligné Beamish ,Kelling dans leur recherche menée en 1997 ;le champ d'étude des alliances stratégiques connait un grand essor .Dans ce sens ; Blanchot (2007) confirme que cette forme de coopération est cruciale pour le devenir de n'importe quelle entreprise quelle que soit sa taille, qu'elle soit publique ou privée et quelle que soit la zone géographique dans laquelle elle se trouve. On remarque cependant, une fragmentation dans les orientations ,[1]des appellations différentes pour caractériser les alliances, et même une multitude de définitions de ces formes de coopération .

En effet, selon (Jolly, 2001,Phillipart 2001 ; Cheriet 2009) l'examen de la littérature révèle l'existence de plusieurs appellations relatives aux alliances ,allant d'un simple accord contractuel à la création d'une organisation commune dédiée. On remarque que les uns parlent d'organisation mutuelle (Koenig et Thiétart,1987) ou de stratégies collectives (Bresser, 1988), d'autres de stratégies conjointes (Verna,1989).[2]

Ceci dit, 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 quartes critères .[3] 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

[1]P,Marios(2001) « *les alliances stratégiques internationales :analyse des co entreprises entre le Canada et le Chili* »these pour l'obtention du grade de maitre en science ,université de Montréal ,P11

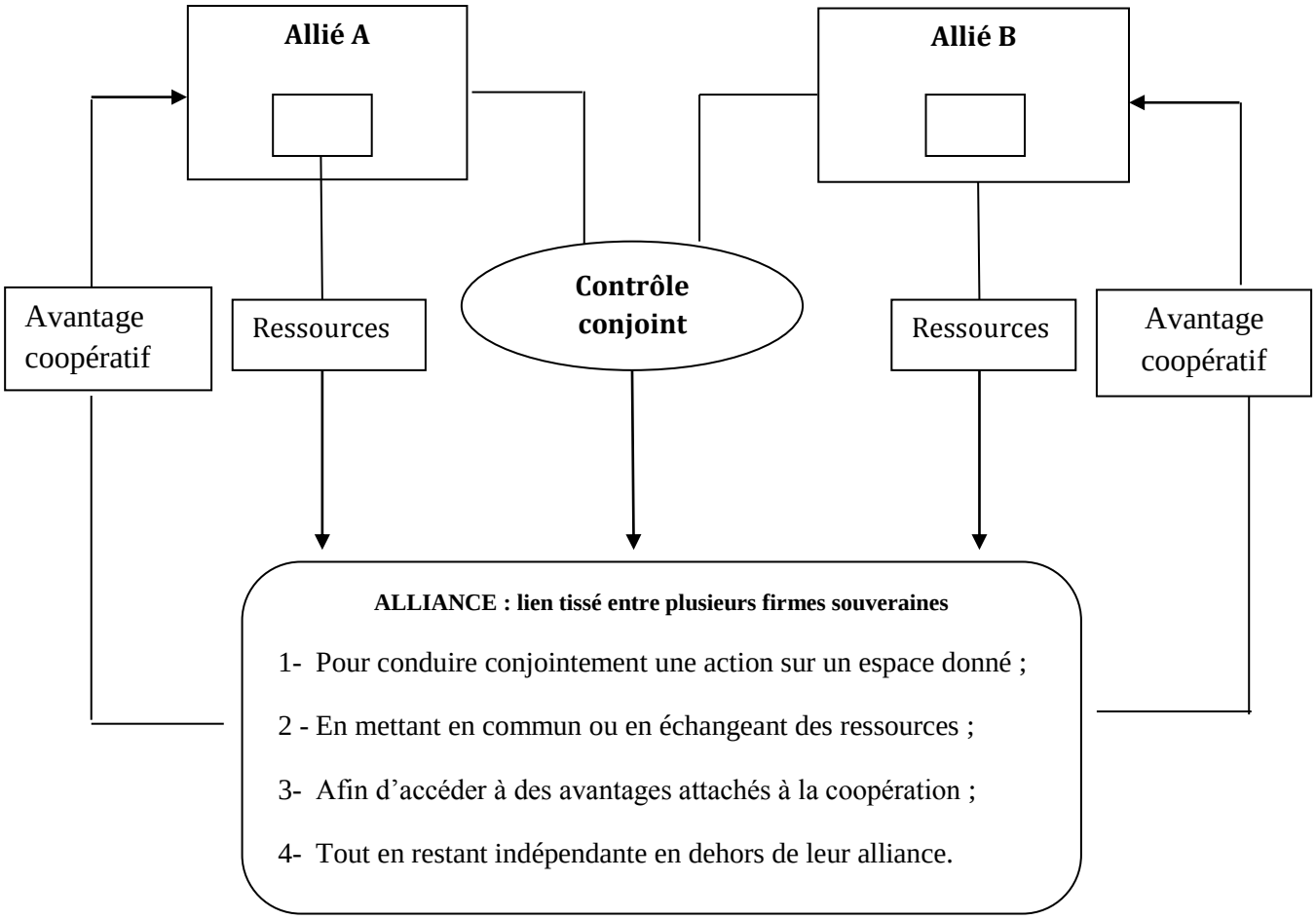
[2]A.Camara1, F.Cheriet1, F.Fort1,op.cit,p5

[3]M,Milgate(2004) « *partenariats,externalisation, et lean organisation ,l'alliance des performances* »editionmaxima,Paris,p46

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).[1]

La représentation proposée par la figure suivantereprend les 4 point clés qui caractérisent une alliance :

Figure 21 : les points caractérisant une alliance



Source:D .Jolly(2001) « alliances interentreprises :entre concurrence et coppération »editionVuibert,Paris,P 29

- **L'action conjointe sur un espace donné** : deux dimensions définissent cet espace.D'une part ,le ou les stades de la chaine de valeur concernée par l'alliance ,ainsi cette dernière peut couvrir la conception, le développement, la fabrication, la commercialisation… autrement dit, à un ou plusieurs stades de la chaine de

[1] 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 Montpelier ,p30

valeur.D'autre part, la deuxième dimension relative à l'espace de l'alliance ,n'est autre que l'horizon temporel de l'action conjointe. Cette alliance s'inscrit dans la durée si la coopération couvre l'ensemble des stades de la chaine de valeur d'un produit .

Contrairement à d'autres formes de rapprochement inter entreprises ,dans une alliance , les allies partagent les pouvoirs de decisions ,notamment les choix stratégiques.

-la mise en commun ou l'échange de ressources : Dans une coopération, les alliés mettent en commun, combinent, partagent ou échangent de ressources(tangibles et intagibles) .Or l'approche fondée sur les ressources placeles facteurs internes intangibles (ressources , actifs , capacité ,compétences…), au centre de l'analyse , et les caractérise même de facteurs déterminant le succès des entreprises .

Par rapport à la nature des ressources mises en commun, on peut distinguer deux catégories d'alliances :

- L'alliance additive : caractérise l' alliance entre des partenaires apportant des ressources de même nature ,qui sont caractérisés de profils voisins, elle additionne alors les ressources de même nature qui tend à renforcer la puissance conjointe des alliés.
- L'alliancecomplémentaire : correspond à une union en des partenaires aux profils distincts ;venant de mode étrangers ,de nationalités différentes, de cultures différentes… Cette alliance associe des entreprises complémentaires ,excerçant dans des secteurs variés ,mais qui peuvent etre parfois potentiellement concurrentes .

Une variante entre ces deux grands types (alliances additives ou complémentaires) est l'alliance d'intégration conjointe : celle-ci caractérise les accords où les partenaires apportent des ressources similaires mais pour produire un composant intermédiaire d'un produit final proposé séparément par les deux alliés. Ce type d'alliances est très courant dans l'industrie automobile par exemple (Garrette et Dussauge, 1995).

-**Accéder à des avantages attachés à l'alliance :**L'alliance permet à une entreprise d'aller au-delà de l'utilisation de ces propres ressources internes, et d'expoiter des ressources externes pour atteindre ces propres objectifs .Ceci dit, la mise en commun des ressources, est l'une des caractéristiques clés relatives aux alliances ,justement, en mettant en commun, en combinant, ou encore en échangeons des

ressources ,les différents partenaires peuvent accéder à des avantages auxquels ils ne pourraient prétendre individuellement .

-l'interdépendance en dehors de l'alliance : Il existe une interdépendane entre les différents alliés .En effet, bien souvent, chacune des parties ne détient pas à elle seule l'ensemble des ressources .De plus, les avantages qu'une firme tire de sa participation à une alliance dépend à la fois de ces propres actions et de celles de son allié.Ainsi, si les partenaires sont interdépendants dans le cadre de la coopération, chacun des partenaires de l'alliance reste stratégiquement autonome ,juridiquement indépendant et conserve sa propre identité pour les activités en dehors de l'alliance .[1]

Pour résumé ;Cette relation commune est définie par un « espace coopératif » délimité par un horizon temporel, en plus elle est considérée comme une relation coopérative avec une double logique : celle d'améliorer une position stratégique vulnérable (besoins de ressources stratégiques) et celle de renforcer ou d'exploiter une position sociale ,elle est également caractérisée par le stade de la chaîne de valeurconcernée (activité complète ou focus sur un stade) (Jolly, 2001, p.18). Cet espace est contraignant pour chacun des partenaires mais sans qu'aucun ne perde son autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leurs engagements réciproques (Delapierre, 1996, p 17). [2]

La définition suivante de l'alliance repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires.Dans ce sens (Dussauge et Garrette, 1995) définissent l'alliance comme « *un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. »*[3]

D'autre part, « *l'alliance est un engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre deux ou plusieurs partenaires, pour améliorer leurs performances respectives et acquérir un avantage concurrentiel* » (Clert-Girard, 2005). Elle amortit l'incertitude et le risque environnemental. Ce qui permet aux partenaires de garder et d'améliorer leurs positions concurrentielles relatives (Rigamonti, 2006). [4] Selon Blanchot (2006), « *elle repose sur la confiance, la compatibilité des cultures, des prises de décision, la*

[1]D .Jolly ,op .cit,p 59

[2]F .Cheriet,op .cit ,p 28

[3]A.jaouen(2010*) « la construction des alliances stratégiques en contexte très petite entreprise* » Business School, Montpellier,p 3

[4] C. Mehrez, I .Jayari (2012) « *Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères* »International Journal of Business &EconomicStrategy (IJBES),p2 International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14) - Vol.2,p2

convergence des visions, etc ». En outre, elle contribue à la rapidité des prises de décision et à la recherche d'opportunités créatrices de valeur.[1]

Un consensus est établi entre les chercheurs et les praticiens sur l'importance des alliances stratégiques pour les entreprises. Il s'est traduit par une très riche littérature en stratégie (Doz et al., 1986; Garrette, 1991; Garrette et Dussauge, 1995; Doz et Hamel, 2000; Jolly, 2001; Bouayad et Legris, 2007).[2] Cependant, ces outils s' avèrent limités quant à la compréhension du fonctionnement même de l' alliance. Afin de palier cette lacune, plusieurs auteurs se sont préoccupés de définir l'alliance stratégique en s'attardant à ses diverses caractéristiques.

En effet, dans ce qui suit, nous essayons de mettre en évidence les quatrescaractéristiques des alliances stratégiques issues de la littérature .

Les auteurs distinguent une première caractéristique relative aux alliances stratégiques ,c'est celle qui concerne le nombre de partenaire impliqués dans l'alliance .Comme on l'a bien indiqué plus haut, (Clert-Girard, 2005) définit l'alliance en se basant sur le nombre de partenaires impliqués dans la coopération. De ce fait,on peut faire la distinction entre deux types d'alliances en se basant sur ce critère, de façon générale, on place les alliances stratégiques sur un continuum allant de deux alliés (alliances bilatérales) à plusieurs alliés (alliances multilatérales) (Noël, 1990; Dussauge et Garette, 1991 ; Collins et DoorIey, 1992;Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Magun, 1996; Perrotin et Loubère, 1996).[3]

La deuxième caractéristique des alliances quand à elle,oppose les alliances symétriques aux alliances asymétriques. Les premières unissent généralement des entreprises ayant des cultures, des positions concurrentielles et une importance en terme d' actifs relativement similaires. À l'autre extrême, les alliances dissymétriques unissent des partenaires dont les positions concurrentielles et les tailles relatives sont disproportionnées (Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994; Magun, 1996).

La caractéristique suivante de l'alliance ,met en évidence justement sa forme organisationnelle, qui oppose les simples accords (ententes contractuelles) et les

[1]C. Mehrez, I .Jayari,op.cit ,p3

[2]I. Bouzid ,op.cit,p 78

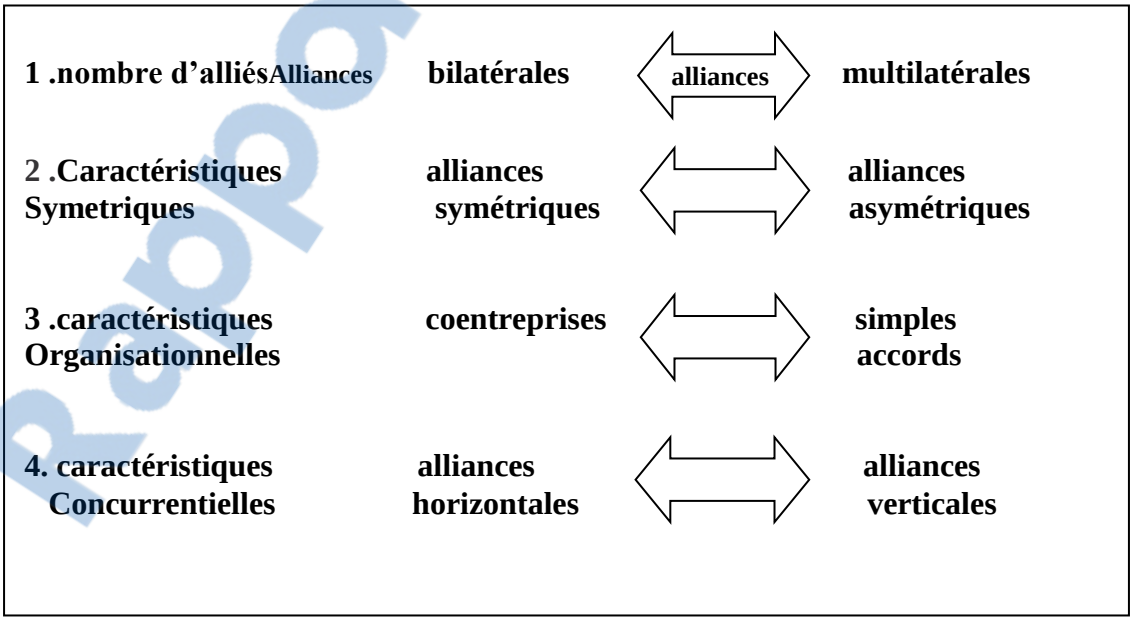
[3]M .Désaulniers(1998) « les alliances logistiques à l'exportation chez les pme manufacturieres québécoises: une analyse de cas multiples »these pour l'obtention d'un grade de doctorat, Université Du Québec À Trois-Rivières ,p55

coentreprises (alliance stratégique ayant rapport aux modalités de participation au capital-actions menant à la création d' entités nouvelles) (Dussauge et Garette, 1991 ; Collins et DoorIey, 1992 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Magun, 1996).

A ce stade, on a abordé 3 éléments pouvant caractériser une alliance, à savoir, le nombre d'alliés impliqués, on a fait parallelement la dissociation entre les alliances symétriques et asymétriques, dans un troisieme point , on a mis en évidence la forme organisationnelle qui puisse caractériser une alliance .La derniere caractéristique n'est pas de moindre importance puisqu'elle se réfère à l'aspect concurrentiel de l'alliance, c'est la dernière caractéristique que nous avons récencée ,elle fait référence au degré et à la zone de concurrence établie entre les divers partenaires par l'instauration de l'alliance stratégique. Onparle d'alliance horizontale lorsqu'une entreprise fait une alliance avec un concurrentdirect, un nouvel arrivant ou une entreprise offrant un produit substitut. Alors que lesalliances verticales correspondent aux alliances qui lient une entreprise et un fournisseurou un client (Collins et Doorley, 1992; Noël et Zhang, 1992; Noël et Zhang, 1993 ;Fernandez, 1993).[1]

La figure suivante présente une synthèse des principales caractéristiques des alliances stratégiques que nous avons retenues.

Figure 22 :lesprincipales caractéristiques des alliances stratégiques



Source :M .Désaulniers ,op.cit,p 57

[1]M .Désaulniers ,op.cit,p 55

II . Les facteurs cles de succes des alliances strategiques:

Après avoir présenté les différents concepts relatifs aux alliances stratégiques et mis en évidence leurs caractéristiques , il convient de nousintéresser à l'une des plus importantes préoccupations des chercheurs, à savoir l'issue de ces alliances stratégiques.[1]En effet,malgré l'intérêt accru que leur porte aussi bien les managers que les chercheurs, les alliances connaissent des risques et des taux d'échec assez élevés. Aucun consensus n'est établi sur la définition et la mesure de cet échec: les taux de dissolution des coopérations varient selon les études entres 30% (Kogut, 1989; Hennart et al. 1998) et plus de 50% (Beamish, 1985; Harrigan, 1985)[2].Ceci dit, l'issue des alliances stratégiques a concentré un nombre important de publications académiques tant théoriques qu'empiriques sans qu'un consensus ne soit établi quant à une définition claire, une mesure pertinente ou des déterminants satisfaisants de l'échec ou du succès des relations coopératives. Ceci dit.Cette dernière thématique s'intéresse entre autres aux succès/échec, durée de vie et longévité, survie/ continuité mais aussi à la performance des alliances (Gerringer et Hebert, 1991). Beaucoup de définitions de la performance des alliances ont été proposées. Certains auteurs la définissent comme l'atteinte des objectifs communs de la coopération (Beamish, 1988; Anderson, 1990) alors que d'autres l'appréhendent comme le degré de réalisation des objectifs stratégiques propre à chaque partenaire (Das et Teng 2003). [3]

Cependant, sur le plan académique ;un foisonnement de recherches embrassant toutes les problématiques autour de la formation, du fonctionnement et des issues des alliances stratégiques (Phillipart, 2001), ainsi, une fin, une durée de vie courte, ou une reconfiguration d'une alliance sont souvent assimilées à des situations d'échec. Toutefois comme l'ont rappelé Blanchot et Guillouzo (2011), la fin d'une alliance peut correspondre à une fin programmée, à une cession ou reprise par un partenaire ou à une rupture entre les partenaires résultant soit d'un changement de stratégie de l'un des partenaires, soit de l'insatisfaction de l'un au moins des alliés et/ou de l'occurrence d'un différent entre les alliés, soit d'une stratégie délibérée d'un des alliés en dehors des résultats propres de l'alliance (Cherbib et Cheriet, 2014).

[1]A. Ouédraogo(2003) «*alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performance* »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat ,université de Montréal, p62
[2]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort (2013)«*comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'ouest* » workingpaper moisa 2013-7, Montpellier, France,p3
[3]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort,op.cit,p3

Dans ce sens, de nombreux indicateurs ont pu être identifiés. Dans une revue de la littérature sur le sujet, Blanchot, Mayhrofer (1997) ont dressé une liste de 82 indicateurs. Demirbag et Mirza (2000) ont pour leur part utilisé 13 indicateurs pour mesurer la performance des joints ventures internationales. Selon ces auteurs, la performance des alliances peut être appréciée par l'accès au marché (Anderson, 1990), la perception des échecs ou succès des partenaires (Reynolds,1984), la stabilité de la relation (Franko, 1971 ; Blodgett, 1992), le maintien de la structure (Chowdhury, 1992), l'atteinte des objectifs des parents (Artisien, Buckley, 1985 ; Geringer, Hebert, 1991), le maintien ou l'amélioration des relations entre les parents (Hyder, Ghauri, 1989), les bénéfices directs tirés par les parents (Raffi, 1978), la rentabilité financière (Tomlinson, 1970 ; Lecraw, 1984), la croissance de l'alliance (Artisien, Buckley, 1985), le succès à l'exportation (Chowdhury, 1992), les transferts technologiques (Raffi, 1977) et l'accomplissement de l'apprentissage (Hamel, 1991). La performance aurait ainsi plusieurs dimensions et dépendrait entre autres des attentes de chaque partenaire de la relation.[1]

Parallèlement, les critiques à l'encontre des indicateurs «classiques» de performance et de longévité ne cessent de s'amplifier. De plus la revue de littérature concernant les issues des alliances peut révéler des situations paradoxales (relations stables non performantes ou instables associées à une forte performance).Or,la longévité d'une alliance stratégique n'est pas forcément un indicateur de son succès. Cependant, la rupture d'une relation coopérative ne constitue pas forcément un indicateur d'échec. D'un autre côté, malgré la connotation négative qu'elle peut véhiculer, l'instabilité d'une alliance stratégique peut être associer à une relation performante et la stabilité à une alliance non performante, au moins pour un des parents.[2]Dans ce qui suit, nous essayons de mettre en évidence les principales issues des alliances stratégiques, à travers l'examen des couples suivants :Echec/succès, stabilité/instabilité , longévité/fin prématurée.[3]

[1]F .Cheriet,op .cit ,p 47
[2]F .Cheriet,op .cit ,p 48
[3]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort,op.cit,p11

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

II.1- Echec/succès des alliances :

Le succès ou l'échec des alliances a toujours été une question centrale , elle est souvent faite à partir de deux indicateurs : l'issue (survie ou non) et la longévité (durée) dans la mesure où ce sont des indicateurs objectifs faciles à mesurer (Blanchot, 2006).

En effet dans certaines recherches, la fin de la relation est qualifiée d'échec tandis que son maintien et par extension sa longévité sont assimilés à un succès (Yan et Zeng, 1999).Cette interprétation du succès versus échec des alliances est remise en cause. D'abord parce que les modalités de fin des alliances sont diverses ; Ensuite, parce que de nombreuses études ont montré que les fins d'alliances liées à des échecs coopératifs au sens stricte (conflit, échec commercial ou d'implantation, échec du projet collaboratif R&D) sont rares par rapport aux autres motifs (sortie dictée par une instance de régulation de la concurrence ou répondant à des besoins d'un des partenaires en matière d'autonomie de gestion ou d'options stratégiques de désendettement- recentrage) (Cheriet, 2009 ; Meschi, 2003).[1]

Par ailleurs ,la notion de succès relève d'une mesure partielle, pouvant intégrer la dimension de performance.Plusieurs modèles théoriques ont tenté de développer des approches intégrées afin de mesurerla performance des alliances stratégiques.Ainsi, aux indicateurs dits « objectifs » de performance financière, de durée et de survie, doivent s'ajouter des indicateurs dits « subjectifs », liés à la satisfaction des parents et à l'harmonie de la relation (Arino, 2003, Geringer, Hebert, 1991).

Certains auteurs ont décomposé la mesure de la performance des alliances stratégiques selon les retours pour les parents (Hyder, Eriksson, 2005) :

-**des retours tangibles :** traduits par des réductions de coûts, un accroissement des profits ou une augmentation du chiffre d'affaires ;

-**des retours intangibles** : qui consistent en l'acquisition d'une expérience collaborative, l'accès à de nouveaux contrats, marchés ou opportunités, et le développement d'un savoir faire et son transfert à l'organisation mère;

-**performance stratégique** :lié à l'accélération de la pénétration du marché et à la performance «défensive» qui consiste dans le blocage des actions offensives des autres concurrents.[2]

[1]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort,op.cit,p12

[2]P.Veron (1998) « Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise »édition Dunod, Paris, p. 157.

II.2- Stabilité/instabilité des alliances **:** Les premières études dans le domaine des alliances stratégiques se sont beaucoup intéressées au rôle que peut jouer l'instabilité dans le fonctionnement des alliances.Elles ont même conclus que l'instabilité est un facteur susceptible d'expliquer l'issue des alliances . Yan et Zeng (1999), ont identifié deux approches dans la littérature pour la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'instabilité :tout d'abord, une première approche dite statique qui est orientée vers les résultats et qui traite l'instabilité comme synonyme de dissolution, cession ou liquidation.D'autre part, une deuxième approche qui est dynamique et basée sur les processus. Ici l'instabilité estdéfinie comme des changements dans la structure de propriété en termes deréorganisations et reconfigurations majeures ou de renégociations contractuelles.

Or ;les liens entre cette instabilité et l'issue des alliances ne sont pas clairement établis dans la littérature : les premières études sur l'instabilité voyaient en elle un effet indésirable. En effet elles ont montré une corrélation positive entre l'instabilité et certaines autres issues de la coopération (la disparition ou l'échec de l'alliance) (Franko, 1971, Killing, 1983; Kogut, 1989).

Cependant, l'instabilité, y compris celle menant à la disparition de l'alliance peut être liée à d'autres facteurs propres aux partenaires, notamment la réalisation des objectifs initiaux ou l'achèvement d'un apprentissage organisationnel ou institutionnel (Cheriet, 2008 ; Gomes-Casseres, 1987).

Pour résumer, les alliances stables peuvent être sous performantes, alors qu'à l'inverse, des alliances instables, sont performantes, conduisant le plus souvent à leur filialisation (Meschi, 2003).[1]

II.3- La longévité /fin des alliances stratégiques :

Dans son étude de la longévité des alliances stratégiques biotechnologiques dans un environnement incertain, Pangarkar (2003) avait utilisé la durée de la relation comme proxy de sa performance. Pour l'auteur, « *les alliances stratégiques de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel*».De plus, l'étude de Geringer et Hebert (1991) avait démontré une forte corrélation positive entre la survie et la durée d'une part, et la durée et les mesures subjectives de satisfaction globale des partenaires d'autre part. [2]

[1]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort,op.cit,p13
[2]F .Cheriet,op .cit ,p 53

Les analyses de longévité utilisent un critère de durée de vie, simple d'opérationnalisation : les années parcourues par l'alliance dans sa configuration initiale depuis sa création, jusqu'à sa fin (ou à la date d'un changement organisationnel majeur survenu durant son cycle de vie).En effet, L'utilisation d'un tel critère permet de comparer des durées de vie de relations coopératives mais masque de nombreuses approximations :

- La première, intuitive est celle qui considère un lien « naturel » entre durée et succès ou performance de la coopération.
- La seconde est celle qui fait le lien entre durée et la longévité et satisfaction mutuelle des partenaires.
- La dernière est celle qui assimile certaines formes de « fins » de la coopération (renégociations de contrats, reprise et filialisation, cessions inter-partenaires ou cessions à un tiers) à des sorties de coopérations (souvent traitées de la même manière que les dissolutions et les liquidations).

A l'évidence, ces types de confusions réduisent considérablement la portée de la seule mesure du succès d'une alliance stratégique par sa durée/longévité, car comme précisé auparavant, certaines alliances peuvent être maintenues, non pas pour les bénéfices stratégiques ou pour les intérêts collaboratifs des partenaires, mais parce qu'il s'agit de la « meilleure » option possible à ce moment de la coopération.[1]

[1]A.Camara,F.Cheriet,F.Fort,op.cit,p15

Conclusion:

Dans le deuxième chapitre nous avons essayé d'analyser les différentes variables retenues dans notre modèle de recherche. En effet, nous avons pu enregistrer que la notion de l'apprentissage organisationnel a connu un intérêt grandissant ces derniers années. Donc, cette notion présente pour plusieurs auteurs un facteur de succès des alliances stratégiques .

Le rôle joué par l'apprentissage dans la capacité des organisations à survivre et à se développer fait l'objet d'un relatif consensus .De même que la plupart des auteurs s'accordent sur le fait que certains contextes favorisent plus que les autres l'apprentissage.

En somme, notre étude a permi d'approfondir notre compréhension du lien entre les capacités d'absorption ,la dimension organisationnelle et culturelle . Par ailleurs, notre recension des écrits sur le transfert de connaissances montre qu'en dépit de la popularité grandissante de ce sujet, beaucoup de questions demeurent sans réponses.

La mesure de la performance des alliances stratégiques internationales constitue une issue majeure dans la littérature portant sur les relations inter-organisationnelles (Olk etArino, 2003). Néanmoins, l'examen des recherches empiriques soulève davantage de questions qu'iln'apporte de réponses (Nemeth etNippa, 2011). Les controverses sont nombreuses et les liens avec les autres mesures des issues des relations encore ambigus.

Bibliographie:

A.Ben Fadhel (2010) « la culture d'entreprise :facteur de réussite des alliances stratégiques et de fusions » Cahier de recherche du CERESSEC N° 91031, novembre.

A.Camara,F.Cheriet,F.Fort (2013)«comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'ouest » workingpaper moisa 2013-7, Montpellier, France.

A.Camara1, F.Cheriet1, F.Fort1(2013) «Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest »Article présenté lors de la réunion de l'équipe Regaal-UMR MOISA.

A.Inkpen(1998) « learning knowledge, acquisition and strategic alliances »European management journal, vol 16 ,n° 2.

A.jaouen(2010) « la construction des alliances stratégiques en contexte très petite entreprise » Business School, Montpellier.

A.Taghzouti, Y. fahmi, H. sadok, S.BenJabeur(2014) « du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises :au-delà d'une approche réductionniste »workingpaperseries 2014-310,Busness School IPAG.

Bouzid(2011) « la dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques » thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion ,université dauphine, Paris.

C . Bader (2011) « La croissance expresso de Maison du Café, Capital » n° 232, Janvier.

C.Argyris, D.A.Schon (1978) « Organizational learning: A theory of action perspective» Reading, Mass.: Addison-Wesley.

C.Gaujard(2004) « modèles et individus de l'organisation »document de travail n° 71 , université du littorale Cote d'Opale.

C.H.Turner, F. Trompenaars(2004) « au-delà du choc des cultures » éditions d'organisation, Paris ,p63.

C.Mehrez,I.Jayari(2000) « diversité et fit culturels des partenaires :distinction et impact sur la performance des alliances Tuniso-étrangères »international conference on innovation in business,Economics and marketing Research ,vol 2.

D.Cayl a(2007) « l'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé » Universit_ePanth _eon-Sorbonne,Paris.

D.Gibeault(2006) « l'organisation apprenante »université d'Ottawa.

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 Montpelier.

F. Hamdani(2010) « capacités d'absorption :facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales » Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie.

F.Leroy(2013) « processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion »business administration ,HEC Paris.

F.Leroy, B.Ramanantsoa(1994) « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur » article présenté à la 4ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.

G.Hofstede(1994) « Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales » Éditions d'Organisation,Paris.
G.Hofstede(1994) « Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales » Éditions d'Organisation,Paris.

H.Gitchenko(2011) « apprentissage et absorption en entreprise :quelles conséquences pour la gestion des connaissances et innovation ?»équipe de recherche sur les processus innovatifs ,université de Lorraine.

Hall,Hompson, résumé du rapport d'Hofstede .

International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14) - Vol.2.

J.Adher(1994) « comportement organisationnel : une approche multiculturelle »éditions Reynald Goulet ,Ottawa.

J-P,Bootz(2012) « prospective et apprentissage organisationnel »travaux et recherches de prospective N°13,Paris.

K.Trabelsli(2012) « les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques :impact et modalité de management »université de Sfax.

L.Argote ,P.Ingram(2000) « Knowledge transfer: a basis competitive advantage in firms » Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1) .

La Lettre du CEDIP(2001) « l'organisation apprenante »fiche technique n°16.

M .Désaulniers(1998) « les alliances logistiques à l'exportation chez les pme manufacturieres québécoises: une analyse de cas multiples »these pour l'obtention d'un grade de doctorat, Université Du Québec À Trois-Rivières.

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

M.Bensaïd, N. Richebe (2001), « Règles d'organisation et relation salariale », Revue d'Économie Industrielle, n°97.

M.C ,Miller(2004) « Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study »Thèse de doctorat University of Houston).

M.cMalo,N.Elkouzi(2001) « alliance stratégique et apprentissage »NPS vol 14,n°2, Québec.

M.Gill,,J.W,Slocum,D. Lei(1992) « Management practices in learning organizations»Orgnizational Dynamics

M.Ingham(1994) « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations »revue français de gestion ,vol n° 4 .

A. Mehrez, I .Jayari (2012) « Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères » International Journal of Business &EconomicStrategy (IJBES).

N. Rolland (2000) « l'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le ma,agement de la connaissance »IXIème conférence international de management stratégique ,AIMS,Montpelier.

N. Temimi(2011) « Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles »Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de PhilosophaeDoctor (Ph.D.), Université de Montréal.

N.Tebourbi(2000) « l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage »note de recherche de la chaire bell en technologies et organisation du travail, université du Québec .

O.Tijani(2011) « la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc »thèse de doctorat, université de Pau et des Pays de l'Adour.

A. Ouédraogo(2003) «alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performance »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat ,université de Montréal.

P,Marios(2001) « les alliances stratégiques internationales :analyse des co entreprises entre le Canada et le Chili »these pour l'obtention du grade de maitre en science ,université de Montréal .

P.Baumard(1995) « Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité »Revue Française de Gestion,septembre-octobre.

P.Benassouli ,R. Monti (2005)« La planification par scénarios » Le cas Axa France futuribles n°203, novembre 1995.

P.Julien,C. Leyronas, J.Makita,E. Moreau (2009) « La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: Le cas des PME du Congo-Brazzaville »Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 22(2).

P.L,Ackerman (1988) « Determinants of individual differences during skill acquisition: cognitive abilities and information processing »Journal of Experimental Psychology General, **117**.

P.Veron (1998) « Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise »édition Dunod, Paris.

B. Ramalingam(2008) « Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes »capacity.org,num33.

A. Richard, N. Lazaric (2004) « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », Revue Économique.

S. Badraoui, D. Lalaouna, S. Belarouci(2014) « culture et management ;le modèle d'Hosfstede en question » Cross-Cultural Management Journal Volume XVI, Issue 2 (6).

C. Tounés, K.Assala(2007) « influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens » 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada .

V.Chauvet(2003) « *construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption* » XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, IAE Aix-en-Provence.

Rapport-Gratuit.com

W.G, Ouchi(1982) « théorie Z : faire face au défie Japonais »édition Inter Editions,Paris.

Chapitre III

L'adoption de l'apprentissage au laboratoire saidal, réalité et fondements

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Introduction :

Afin de savoir dans quelles mesures l'apprentissage organisationnel conditionne le succes des alliance stratégiques du laboratoire Saidal, nous avons mené une analyse mixte constituée d'une part d'une étude qualitative où on a essayé de dresser un état des lieux de l'industrie pharmaceutique Algérienne ,et en se basant sur l'analyse de différents documents et entretiens menés auprès de la responsable des partenariats au niveau du groupe,on a recensé les différents accords de partenariats du groupe que ce soit sous forme de joints ventures ou de contrats de licence .enfin,on a finalisé cet étude qualitative par l'analyse des issues de ses contrats 15 ans après la signature du premier protocole.

D'autre part ,l'étude quantitative nous permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées lors de le premier chapitre . C'est à cet effet, et dans cette optique, que nous avons commencé par la méthodologie de recherche et l'analyse univariée. En effet,nous avons présenté l'outil de mesure et de collecte des données. Par la suite, nous avons traité la premiere partie de notre questionnaire en utilisant le tri à plat.

Par la suite, 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. Également, dans ce chapitre, nous avons présenté l'analyse multivariée 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.

Section 1 : Industrie pharmaceutique algérienne :état des lieux

Le management des alliances stratégiques, les relations concurrentielles, les changements au sein des organisations, les nouvelles gouvernances sont autant de situations managériales complexes que les chercheurs en stratégie ont l'ambition d'analyser.[1] Dès lors qu'il s'agit de comprendre des problématiques complexes ,la prise en compte d'une méthode d'analyse mixte est recommandée, cette dernière sert d'appréhender des situations complexes afin de les rendre intelligibles.En effet, le but de notre recherche est de comprendre dans quelle mesure la prise en compte du facteur humain peut elle favoriser le succès des alliances, ceci dit, répondre à une question si complexe requiert l'utilisation des méthodologies adaptées pour répondre à cette complexité.

Historiquement, les chercheurs dans différentes disciplines ont depuis longtemps intuitivement associé les méthodes qualitatives et quantitatives dans leurs protocoles de recherche, en particulier dans le domaine de la sociologie et plus tardivement dans le champ de la psychologie ;mais ce n'est que récemment, que la recherche par les méthodes mixtes s'est aujourd'hui développée dans différents champs et disciplines : sociologie, psychologie, management, sciences du langage, sciences de l'éducation, évaluation, et également en santé publique.[2]Car cette méthode mixte est une voie pour comprendre les phénomènes de gestion dans leur ensemble, on peut la qualifier de la sorte, lorsque le chercheur combine des données/méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie 2004). [3]

En effet, de récentes recherches ont mis en avant l'intérêt des méthodes mixtes dans divers courants des sciences de gestion : en management international (Hurmerinta-Peltomäkiet al., 2006), en entrepreunariat (Hohenthal, 2006) ou encore en marketing (Koller, 2008). [4]Or on peut justifier notre choix quand à l'utilisation d'une méthode mixte par rapport à la complexité du secteur étudié à savoir l'industrie pharmaceutique Algérienne d'une part, en plus de pouvoir bénéficier et de combiner les forces des méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes mixtes ont en effet l'avantage de

[1]P.Corbel , S. Raytcheva (2010) «*Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire* »XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique , Luxembourg ,p 12

[2] https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2012-1-page-23.htm

[3]P.Corbel , S. Raytcheva ,op.cit,p 2

[4]P.Corbel , S. Raytcheva ,idem,p 2

permettre l'intégration de plusieurs perspectives et sont, par conséquent, un atout pour étudier les interventions et programmes complexes, multidisciplinaires notamment dans le domaine de la santé.

En se basant sur une triangulation,où il s'agit d'obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche (Morse, 1991),plus précisément, une triangulation des sources[1] (Oufriha, 1992 ; Kaddar et Touat, 1997 ; Kernane, 2006) et plusieurs publications professionnelles (CNES, 2003, UNOP, 2005, O.Bellahcene , M. Y. ferfera2014, Ubifrance, 2009, Rapport sectoriel, 2011 et les rapports de gestion du groupe Saidal),notre but est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives qui consistent à collecter des données de terrain en utilisant divers supports (rapport, revue de presse, documents produits par le Ministère de la santé, l'UNOP , entretien avec la responsable de la direction de partenariat du laboratoire Saidal…), sans intervenir de manière significative sur le terrain afin d'avoir plus de détails en profondeur et de pouvoir dresser un panorama de l'industrie pharmaceutique Algérienne.

I.Industrie pharmaceutique : contexte mondial

L'industrie pharmaceutique est l'une des industries les plus rentables dans le monde,parallèlement, c'est un secteur économique stratégique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire et reste un secteur clé et un important moteur de croissance de l'économie mondiale.Ce secteur a comme caractéristique d'être très réglementé par les pouvoirs publics. Il existedes mesures de contrôle de la fabrication, la mise sur le marché d'un produit nécessite uneautorisation, les produits sont protégés par des brevets, la publicité est très encadrée et lesprix sont réglementés.[2]

En effet, L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus dynamiques grâce à un marché mondial aux perspectives de forte croissance.[3]Il est estimé à environ 1000 milliards de dollars (770 milliards d'euros) en 2012, le marché devrait ainsi grimper

[1] Triangulation des sources : signifie que les données sont recueillies auprès de plusieurs sources différentes.

[2]P .Abecassis, N .Coutinet(2008) « *Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques »* Industrie pharmaceutique, Numéro 7 – Janvier-Mars,p3

[3]O.Bellahcene , M. Y. ferfera(2014) « *les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques etrangers dans le secteur algerien de l'industrie pharmaceutique » Les cahiers du cread n°107-108 2014 ,Algérie, p3*

à quelques 1 175 milliards de dollars en 2018,il est dominé par le marché Américain qui reste de loin le plus gros marché au monde et représente à lui seul ,la moitié des ventes pharmaceutiques mondiales ce qui fait de lui le principal pays consommateur de produits pharmaceutiques.En dépit d'une croissance régulière du marché mondial du médicament, les firmes pharmaceutiques ont vécu, dans les années 1990, des bouleversements importants qui ont modifié leur rentabilité et les ont conduits à changer leurs stratégies de croissance[1]tel que le vieillissement général de la population, l'amélioriationdu niveau de vie dans les pays émergents et les progrès thérapeutiques à venir (surles 18 000 pathologies recensées par l'Organisation mondiale de la santé, 12 000 n'auraientpas encore de traitement satisfaisant) permettent de supposer que la tendance à lacroissance du marché est durable.

Ceci, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette dynamique, Parallèlement, du côté de la demande, les patients, mieux informés et plus responsables, ont acquis de nouveaux pouvoirs et les systèmes de santé, confrontés à une contrainte budgétaire plus forte, ont durci les procédures de négociation de prix et favorisé le développement des génériques.

- **Du coté de la demande** :Les deux grands acteurs de la demande du marché du médicament ,à savoir le patient et les systèmes de santé ont ajusté leur comportement. Le patient, disposant d'une information plus importante et plus accessible, est davantage impliqué dans le choix thérapeutique ; les systèmes de santé, face à l'augmentation des dépenses liées à la fois au vieillissement de la population et à l'augmentation du prix des nouveaux médicaments, ont renforcé le contrôle de leurs dépenses.

-Les patients, disposent depuis le début des années 1990 d'une quantité d'informations de plus en plus importante et de plus en plus précise. Le principal vecteur de la vague d'information à laquelle ont été soumis les patients est Internet selon The New Scientist (24 février 2001), Les principales recherches sur le net sont effectuées par deux groupes de patients. Le premier rassemble ceux qui s'informent en complément d'une visite chez un praticien. Le second regroupe des malades chroniques désireux d'en savoir plus sur les évolutions deleur maladie ou sur les traitements alternatifs et/ou expérimentaux.[2]Cette évolution révèle une véritable maturation des comportements car l'information acquise sur

[1]P .Abecassis, N .Coutinet,op.cit ,P3
[2]P .Abecassis, N .Coutinet,idem ,P6

les sites internet permetaux patients de mieux comprendre la maladie et le système de santé, et contribue àmodifier leur comportement face aux prescripteurs.

-La pluspart de gouvernement repensent leur politique de santé car lesmédicaments représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'assurance-maladie etleur poids ne cesse de s'accroître ;cela peut être expliqué d'une part, par la demande des soins des pays développés qui ne cesse d'augmenter à la fois à cause du vieillissement de la population et de ses pathologies associés ,et d'autre part, du coût des nouveaux traitements .[1]

Les difficultés de financement de la protection sociale dans les pays occidentaux conduisent les acteurs des systèmes de santé à mieux maîtriser les dépenses de santé qui passent essentiellement par l'administration des prix du médicament et la détermination de son éventuel taux de prise en charge par le système d'assurance-santé.[2]

- **Du coté de l'offre :** Les firmes pharmaceutiques ont subi un double choc affectant leurs profits. D'une part, l'augmentation de la protection des produits a été contrebalancée par le développement des médicaments génériques qui se substituent progressivement aux produits protégés par les brevets. D'autre part, l'essoufflement de découvertes issues de la chimie traditionnelle et les retards dans les innovations.

- Les accords ADPIC[3] fixent un niveau minimal commun de normes de protection de propriété intellectuelle ainsi que les mécanismes d'application et les sanctions que chaque état doit incorporer dans son droit interne (Coriat et al., 2006). Ces accords ont considérablement modifié le marché des médicaments ,car ils confèrent aux firmes une situation de monopole dans la mesure où chaque nouvelle molécule bénéficie d'un brevet d'une durée de vingt ans pouvant être prolongée par un certificat complémentaire de protection d'une durée maximale de cinq ans3. Ce n'est qu'au terme de cette période de vingt-cinq ans que le médicament peut être décliné sous forme de génériques.

Jusqu'au début des années 2000 ,l'application de cette protection à produit des effets positifs ,mais au delà de cette date, les premiers brevets arrivant à expiration, et les blockbusters[4] tombent dans le domaine publique les firmes ont progressivement perdu les rentes de monopole dont elles disposaient.Les estimations des conséquences de la perte de brevets sur les profits des firmes pharmaceutiques sont nombreuses. Sahoo (2006) estime

[1]O.Belahhacen(2015) « les accords de partenariats industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique »thèse de doctorat ,université de TiziOuzou ,p133

[2]P .Abecassis, N .Coutinet,op .cit ,P8

[3]ADPIC accords sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce.

[4]Les blockbusters :Molécules dont le chiffre d'affaires dépasse 1milliard de dollars.

par exemple que 40 % des blockbusters de 2002 perdront leur brevet d'ici à 2008. De la même façon, Moses (2002) estime que les pertes de brevet sur les blockbusters exposent à la concurrence 67 milliards de dollars de revenus des princeps. En 2006, environ 18 milliards de dollars de CA des firmes pharmaceutiques sont, selon IMS Health (2006), tombés dans le domaine public.[1]

La perte de protection de brevet est ponctuée par l'arrivée en puissance des médicaments génériques , ce marché là est en forte croissance puisqu'il a atteint « *134 milliards de dollars en 2011 et devrait atteindre 231 milliards de dollars en 2017.Le taux de croissance annuel moyen mondial du marché des médicaments pour la période 2010-2015 et de l'ordre de 4% tandis que celui des génériques est estimé à 12%* »(P . Abecassis, N .Coutinet,2014)

-les processus d'innovation connaissent à l'heure actuelle un retard considérable, en effet, les innovations et les découvertes de nouveaux médicaments se font rares, et le nombre de nouvelles entités chimiques qui sont homologuées par les systèmes de santé et qui reçoivent une autorisation de mise sur le marché, sont de plus en plus rares .Selon Hamdouch ,deux raisons peuvent expliquer ce recul en terme d'innovation, d'une part ,la lutte croissante contre les effets indésirables ,et d'autre part, l'arrivée à échéance d'un grand nombre de blockbusters.[2]Or, P .Abecassis, N .Coutinetexpliquent ce retard en terme d'innovation ,par la hausse des coût de R&D qui est dû à la course aux nouvelles technologies telles que la biologie moléculaire, ou le recours à de nouvelles techniques qui s'avèrenttrès couteuses .[3]

II.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.

[1]O.Bellahcene , M. Y. ferfera,op.cit,p 3
[2]O.Belahhacen ,op.cit,p129
[3]P .Abecassis, N .Coutinet,op .cit ,P5

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 nombrede personnes âgées – plus de 60 ans), qu'épidémiologique avec la disparitionde certaines maladies transmissibles et l'apparition de maladies telles que le diabète. Entre 1970 et 2010, les naissances ont presque doublé alors queles décès sont pratiquement stables, ce qui induit un excédent de populationimportant. L'espérance de vie à la naissance a également connu une grandeamélioration (de 52,6 ans en 1970 à 75,7 actuellement). Quant à la mortalité, letaux n'a guère varié de façon notable (environ 4,5‰) et ce depuis le début desannées 1970.[1]

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[2], 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%.[3]

-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 20114 .Notant qu'en 2015 , la facture d'importation des médicaments àreculé et àatteint 1,96 milliards de dollars ,cela peut êtrepar la baisse des importations des produits pharmaceutiques par rapport à 2014 (jusqu'à -22%par rapport à 2014) .[5]Par contre cette même facture aconnu une augmentation au cours des onze (11) premiers mois de 2016 par

[1]M.Ezerhouni,A.ElFellousse (2013) « *vers un marché maghrébin des médicaments* »institue de prospectiviste économique du monde méditerranéen ,p 13

[2] MH(2012) « *le marché algérien du medicament ;un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir* »n°029 – Développement Marché Médicament ,p3

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

[4]M.Ezerhouni,A.ElFellousse ,op .cit,p12

[55]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

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%.[1]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 essayera 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). [2]

- 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).[3]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 par les 80 unités de production existantes sur un nombre total de 147 unités de fabrication de produits pharmaceutiques, connaîtra davantage de dynamique.[4]

-Si la production nationale se focalise essentiellement sur la fabrication des génériques, avec un taux de 80%,la consommation quand a elle est toujours orientée vers les molécules mères :les princeps .En effet, on enregistre une faible consommation des médicaments génériques à haute 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. [5]

[1]http://www.algerie-focus.com/2016/08/importations-facture-medicament-hausse/
[2]http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=SH.XPD.PUBL.ZS&codeStat2=x
[3] Rapport du mini stere de la santé,2016
[4] http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/11/05/article.php?sid=204310&cid=2
[5]MH ,op .cit ,p2

Rapport-Gratuit.com

-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'amorcede l'ouverture économique et l'application des réformes de libéralisation,le système de la santé se caractérise par le dualisme secteur public/secteurprivé, au détriment de la coordination et de la complémentarité.[1]

II.1- la libéralisation du secteur pharmaceutique Algérien :

Malgré la croissance qui caractérise le secteur pharmaceutique Algérien, cela, reste tout de même insuffisant pour couvrir les besoins du marché national puisque la part des importations des produits pharmaceutiques continue tout de même de représenter plus que 56% .Par ailleurs, le but des pouvoirs publics est d'atteindre une progression de 70%. Pour ce faire, directeur général de la pharmacie précise qu'il faut aller vers la substitution à l'importation et se concentrer sur le transfert de technologie.[2]

Afin de mieux appréhender la situation actuelle et les mutations encours dans le secteur pharmaceutique Algérien, il est important dedistinguer trois périodes essentieles : la première (1969-1990) correspondant au monopole public, la seconde (après 1990) ,correspondant à celle desa libéralisation[3] ;et la troisieme, c'est (apres2008),en effet, à partir de cette date que l'arrêtéministériel du 30 octobre 2008,fait une obligation aux importateurs d'investir dans la production locale et établit l'interdiction de l'importations des médicaments produits localement.Cette décision a été prise dans le cadre de la protection de l'industrie nationale de médicaments,un an plus tard, le discours du ministre de la santé àinsisté sur l'obligation de tout laboratoire étranger désirant traiter avec

[1]M.Ezerhouni,A.ElFellousse ,op .cit,p14

[2] Forum des chefs d'entreprises, entrepreneurs de progres(2016) ,revue de presse,Alger,P9

[3]O.Bellahcene , M. Y. ferfera,op.cit, pp 6-8

l'Algérie de s'associer avec un partenaire local sous la loi du 51-49% en insistant sur le transfert de technologie.[1]

II.2- Un environnement favorable à la fabrication de médicament en Algérie:

Parvenir à couvrir localement les 70% des besoins nationaux en médicaments ;est un objectif économique ambitieux appuyé par la nécessité de répondre à des besoins croissants, afin de réduire la dépendance extérieure. La concrétisation de cet objectif passe par la réunion de trois conditions essentieles aux soutiens de la production nationale en médicaments :outre la préparation d'un environnement économique propice à l'investissement dans la production ;il faudrait que l'environnement administratif et technique accompagne efficacement les producteurs, en plus d'un environnementlégal et réglementaire stable, prévisible, transparent et cohérent avec l'objectif national de développement rapide d'une production nationale de qualité. [2]

i.Un environnement économique favorable au producteur :

L'objectif principal est de permettre à cette industrie de créer des richesses pour continuer à se développer, à innover et à pénétrer de nouveaux segments jusque là réservés à quelques pays développés ou émergents. Pour cela il faudrait prendre les mesures suivantes pour pouvoir espérer booster la production locale, en premier lieu,il faudrait favoriser au maximum, par des aides ciblées, le développement des capacités de la production nationale par le biais par exemple de financements à taux bonifiés pour tous les investissements contribuants à cet objectif,et l'extension de l'exonération des droits de douane et de la TVA pour les équipements et les intrants de production ;en second lieu, il faudrait assouplir le systeme de fixation des prix de vente des médicaments ;enfin, il serait recommandé de mettre en place un fond public spécialisé dans le financement de la recherche et développement pharmaceutique ,qui sert d'une part à l'amélioration des systèmes de contrôle de qualité et les actions de formation de personnels techniques spécialisés .[3]

[1]O.Belah hacen ,op.cit,p164
[2]MH ,op .cit ,p4
[3]MH ,op .cit,p7

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ii. **Une administration efficace au service des producteurs :**

Comme partout dans le monde, le secteur pharmaceutique est un secteur fortement régulé,ainsi son développement est étroitement lié à la qualité de l'administration économique nationale. De nombreux progrès sont à attendre à ce titre :

- L'adaptation des systèmes d'enregistrement de nouvelles molécules ;
- Assouplir les conditions de remboursement des médicaments fabriqués localement ;
- La simplification du système des autorisations préalables d'importations de produits chimiques et réactifs ;
- La simplification de la gestion du système des exonérations fiscales ;
- le traitement et la diffusion régulière de l'information économique sur le secteur pharmaceutique national.

iii. **Un cadre légal stable, prévisible, transparent et cohérent :**

L'armature institutionnelle nationale devrait être considérablement renforcée afin d'assurer le développement à moyen et long terme du secteur pharmaceutique national qui doit être porté inévitablement par une stratégie de développement mûrement réfléchie.

En premier lieu, il faut signaler l'urgence d'une législation nationale, aujourd'hui absente, qui permettra d'encadrer sur des bases pérennes, le développement du secteur pharmaceutique national et conférer aux seuls fabricants nationaux la faculté de détenir une AMM (autorisation de mise sur le marché) ;

En second lieu, il devient indispensable de mieux encadrer, sur le plan réglementaire, le dispositif qui permet, aujourd'hui, de restreindre les importations de médicaments, dès lors qu'ils font l'objet d'une production par un producteur local.Qui passe essentiellement par la mise en place un dispositif efficace de passage de l'importation à la fabrication locale ,et de mettre sur pied, une politique rigoureuse de gestion de stocks de sécurité au niveau des fabricants qui s'engagent dans cette voie de la substitution à l'importation et qui assurent l'approvisionnement du marche en matière de médicaments.

En troisième lieu,à fin de garantir le développement harmonieux du secteur pharmaceutique national, loin des aléas inévitables de la conjoncture politique,il convient de mettre en place une agence nationale du médicament ;

Enfin, il y a lieu de veiller à assurer une étroite coordination de la politique de développement du secteur pharmaceutique national entre l'autorité sanitaire et l'autorité industrielle nationale.[1]

III.Emergence des accords de partenariats pour groupe SAIDAL

Bien que la plupart des analystes insistent sur la complexité et l'instabilité des alliances ;la responsable des partenariats du laboratoire Saidal estime que quelques partenariats du laboratoire atteignent les objectifs escomptés .En effet, à partir de 2009 ,Saidal, 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, 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 substitu à l'importation, et augmenter le chiffre d'affaire du groupe.

Par ailleurs ,afin d'atteindre les objectifs visés, Saidal à modelé sa stratégie pour y parvenir.Cette dernière repose essentiellement sur , l'élargissement de sa gamme de produits, offrir des médicaments assimilés de meilleure qualité, à des prix compétitifs, et enfin augmenter son effort marketing et commercial .

La démarche de partenariat est considéreé par le groupe comme un axe stratégique important ,ce caractérere stratégique est affirmé en 2009 ,dans le cadre du plan de développement du groupe durant le période allant de 2010 à 2015 .En effet, la mise en œuvre de ce plan devra permettre au groupe d'une part ,de renouer avec une croissance et ainsi conquérir de nouvelles parts de marché et se développé, et d'autre part, se placer en bonne posture devant la concurrence effrénée .Cette démarche est soutenu par une cellule au sein du groupe qui sert à géré les partenariats .Le rôle principale de cette cellule est de définir et mettre en œuvre la stratégie du groupe dans le domaine de partenariat, elle assure également d'autre rôles tels que la recherche de partenaires ,la prise en charge des

[1]MH ,idem,pp7-9

opérations administratives et juridiques, ainsi que le suivi, la coordination et la négociation .

Ces alliances peuvent prendre différentes formes ,dans le secteur étudié, deux formes juridiques sont dominantes ,les joint ventures ou les contrats de licence .Selon le dictionnaire larousse ,la joint venture est une « *filiale commune entre deux ou plusieurs entreprises ,dans le cadre d'une coopération économique internationale(cette technique financière est un moyen de coopération entre des entreprises qui possèdent des compétences complémentaires* » .Ou encore ,la joint venture , « appelé également opération conjointe ,ou co-entreprise » ,consiste soit, en la création en commun ,par deux partenaires de nationalités différentes ,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.

Un contrat de licence quand à lui est un contrat par lequel,une entreprise concède le droit d'exploitation (pour un espace donnée, et une période de temps , en contre partie d'une redevance versé au propriétaire de la licence)l'exploitation d'une technique ,ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises .[1]

III.1- Les joint ventures du groupe Saidal:

Selon un rapport de (Saidal,2000),les joint ventures sont des accords industriels qui portent sur la réalisation en commun avec les laboratoires étrangers des unités pour la fabrication des médicaments en Algérie. Sur le plan méthodologique , la création d'une joint venture passe par deux étapes essentielles :la premiere est relative à la prise de décision des partenaires ,et englobe toute la négociation qui fait d'elle une phase importante dans la mesure où le dévelopement du partenariat en dépend,par ailleurs, si la négociation abouti la deuxieme étape est matérialisée par la signature d'un pacte fondateur,qui définit les aspects contractuels qui serviront de supports aux deux partenaires.

[1] O.Belahhacen ,op.cit,p220

Dans le cadre de la politique du « laisser faire »qui s'appuie sur la loi de la monnaie de 1990,Saidal à initié 4projets de joint ventures et à signé 9 protocoles :

- 1998 ,signature de la joint venture Pfizer-Saidal-manufacturing ;cet accord prévoit la réalisation de médicaments sous forme sèche (comprimés et gélules),ainsi que les anti inflammatoires ,antibiotiques .Le personnel employé dans la joint venture est totalement Algérien, et le laboratoire Saidal détient 30 %du capital social de la joint venture.
- 1998,signature de la joint ventureRhone Poulenc-Saidal « RPS » ;c'est un contrat reliant le laboratoire Saidal au laboratoire Français, l'unité de production commune devrait produire les médicaments les plus utilisés en Algérie, à savoir les anti-inflammatoires, les psychotropes et les antitussifs.
- 1998,signature de la joint ventureSomedial ;cet accord consiste en la production pharmaceutique à coté de produits finis ainsi que la distribution.
- 1999 ,signature de la joint ventureAldph ;c'est un partenariat signé par le laboratoire Saidal et deux laboratoires étrangers (Novo Nordisk et Pierre Fabre),cette joint venture devrait produire 70 médicaments différents ,notamment la production d'insuline, et d'anticancéreux
- 1999,signature de la joint ventureTaphco ;cet accord relie le laboratoire Saidal avec 4autres partenaires algéro-jordano-saoudien, elles sont instalées dans la zone industrielle de Rouiba, et spécialisées dans les formes seches et injectables.
- 1999, signature de la joint ventureSaidal-Glaxo-Wellcome ;une joint venture combinant des activités santé grand publique de Saidal et de GalaxoWellcome ,pour la fabrication d'aérosol.
- 2004 ,signature de la joint ventureSolupharm ;Ce projet a été inscrit dans le cadre du déploiement de la stratégie relative au partenariat public/privé,il relie le laboratoire Saidal avec 35 %du capital au laboratoire Solupharm qui détient 65 %du capital.
- 2004, signature de la joint ventureAbolmed ;c'est un contrat signé par le laboratoire Saidal et le laboratoire Russe Abolmed,en plus de la signature d'un contrat de formation et d'assistance technique assisté par le laboratoire étranger.Ce partenariat repose essentiellement sur la commercialisation et la fabrication de flacons injectables.

Le laboratoire Saidal vise trois objectifs par la création de ces joint ventures :

-Développé son savoir faire par le biais du transfert de technologie ;

-L'élargissement de la gamme de produits fabriqué par le laboratoire ;

-Faire un retour sur investissement au alentours de 8à 10 %des sommes investies .

A partir de 2009 ,date pour laquelle la politique du « laisser faire » a pri fin ,et l'ordonnace n°9-01 du 22 juillet a été promulgée ,obligeant tout investisseur étranger voulant investir dans le marché Algérien du médicament, de travailler en partenariat avec un opérateur Algérien ,dans le cadre de ce partenariat obligatoire, le groupe Saidalà signé deux protocoles d'accords pour la création de trois nouvelles joint ventures,qui le lie au laboratoire espagnol Iberalen 2011 ;en 2012 ,la signature du groupe d'un protocole d'accord avec le partenaire NorthAfrica Holding Company,ce projet est qualifié de stratégique pour l'industrie pharmaceutique ,car cette joint venture vise l'encouragement de la production nationale notamment pour les médicaments anticancéreux ;et enfin ,c'est en 2014, que le groupe Saidal signe un protocole d'accord avec le groupe Julphar,le principal objet de cet accord est la réalisation d'une usine de médicaments injectables et des produits hospitaliers .

15 ans apres la signature du groupe du premier protocole, nous essayons d'établir un bilan quand à l'issue des joint ventures qui viennent d'etreexposés ,à notre connaissance ,leurs issues ne sont pas celles prévues ni par le pouvoir publique ,ni par le groupe Saidal lui-même ,puisque à peine 6joint ventures ont survécu .Le tableau suivant résume l'issues des joint ventures conclues par le groupe Saidal

Tableau11: issues des joints ventrues

Les joint ventrues	**Issues en 2013**
Pfizer –Saidal – Manufacturing	En activité et connais une vrais extention
Rhone Poulenc-Saidal « RPS	En activité et devenu APS
Somedial	Acquise par le groupe Saidal ,elle est la quatrieme filiale du groupe à partir de 2009

Aldaph	Dissoute ,avec la reprise de Novo Nordisk du projet
Taphco	En projet depuis 1999
Saidal-Glaxo-Wellcome	Le projet n'a pas abouti
Solupharm	Saidalà cédé ces actions détenues dans le projet
Abolmed	Le projet n'a pas abouti
Iberal	Rachat des actions par le groupe Saidal et retrait du partenaire espagnol.
Saidal-North Africa Holding Company	En projet
Saidal-Julphar	En projet

Source :O.Belahhacen ,idem,p221

De ce bilan nous pouvons constater que le nombre de joint ventures en activité est de Six, parmi les joint ventures en activité ,celles noués avec Pfizer .En effet, ce projet en commun est toujours en activité et se concentre essentiellement sur la production, la distribution, et la formation médicale ,la capacité de production du groupe est meme revue à la hausse ,ainsi que son chiffre d'affaires qui passe de 13.5millions d'euro en 2008,à 20millions d'euro en 2010.Ce projet s' est également lancé dans la fabrication des médicaments génériques et les produits biotechnologiques .La main d'œuvre du groupe est totalement Algérienne et la direction est assurée par un Algérien. Ce groupe ambitionne de renforcer son partenariat avec Saidal et d'intensifier la coopération en matiére de transfert de technologie ,car le laboratoire Américain s'est positionné comme un acteur clé dans la formation médicale en Algérie.Dans le sens de l'apprentissage ,le laboratoire étrangers apporte des biens et des services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités communes .Dans cette perspective le but de Saidal est d'apporter au groupe les ressources qu'ils lui font défaut, les principes actifs, et le savoir faire en plus des ressources qu'il possède, asavoir les ressources humaines et les sites de production.

En parallèle, la joint venture RPS reliant le groupe Saidal au laboratoire Français Rhone Poulenc-Saidal,ce groupe qui a survécu à toutes les mutations est également toujours en activité .Elle est même qualifiée d'une joint venture qui a l'effort de monter en cadence selon un rapport de gestion de 2005.Le volume global produit en 2005 à connu une nette augmentation il est de 15 millions (soit plus de 25 %par rapport aux réalisations de l'année en 2004).Suite à de nombreuses fusions acquisitions, devenues WPS ,ce projet s'est lancé également dans la production des médicaments génériques suite au changement

d'appellation qu'a connu le groupe en 2010 ;pour devenir le n°1 sur le marché Algérien avec 13 %de part de marché.

III.2- .Les contrats de licence du laboratoire Saidal :

C'est un contrat par lequel le propriétaire d'un bien, d'un procédé ,d'un brevet,d'une marque ,accorde un droit d'utilisation à une personne ou une entreprise .Dans le cadre d'une concession de licence ,une entreprise cède le droit d'utilisation à une ou plusieurs entreprises ,ce droit est décrit précisément dans l'accord de licence ainsi que le contexte et les modalités d'utilisation ,et des conditions de paiement par le licencié.

Selon(Mayrhofer,2007) ,ce contrat fait partie du système contractuel de transfert de savoir faire. Bien que les informations de contrats de licences du groupe Saidal sont très peu nombreuses, (Kernane,2006) ,indique dans son analyse que le groupe vise un apprentissage technologique pour renforcer ses capacitées propres de développement .

Section 2 :La démarche méthodologique de l'enquête(étude quantitative) :

A fin de tester la relations entre nos variables , nous avons choisis une approche descriptive analytique ,qui tente de décrirel'impact de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques en se basant sur une étude de terrain mené auprés du leader de l'industrie pharmaceutique Algérienne à savoir le laboratoire Saidal.Tout d'abord ,nous présenterons la structure de notre questionnaire ,échantillonnage et en fin nous énumérons toutes les méthodes d'analyse étilisées dans notre recherche.

Par définition, la méthode de recherche est un ensemble d' opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit ,les démontre , les vérifie ,elle dicte surtout de façon concrète d'envisager la recherche ,mais ceci de façon plus au moins impérative ,plus au moins précise ,complète et systématisée . (Grawitz ,2008)

Pour mieux appréhender les différentes réalitésqui se trouvent dans notre unité d'enquete ,nous avons choisi d'une part l'approche descriptive qui consiste à décrire, nommer , ou caractériser un phénomène ,une situation ou un evenement de sorte qu'il aparraisse familier .

D'autre part , notre choix s'est porté sur l'approche analytique ,cette dernière nous a permis d'améliorer profondement les données receuillies relatives à notre sujet d'etude.En effet, en se servant de la définition d'Aktouf, nous pouvons indiquer que la méthode analytique consiste à décomposé l'objet d'etude en allant du plus complexe au plus simple ,cette méthode cherche le plus petit composant possible, l'unité de base des phénomènes .[1]

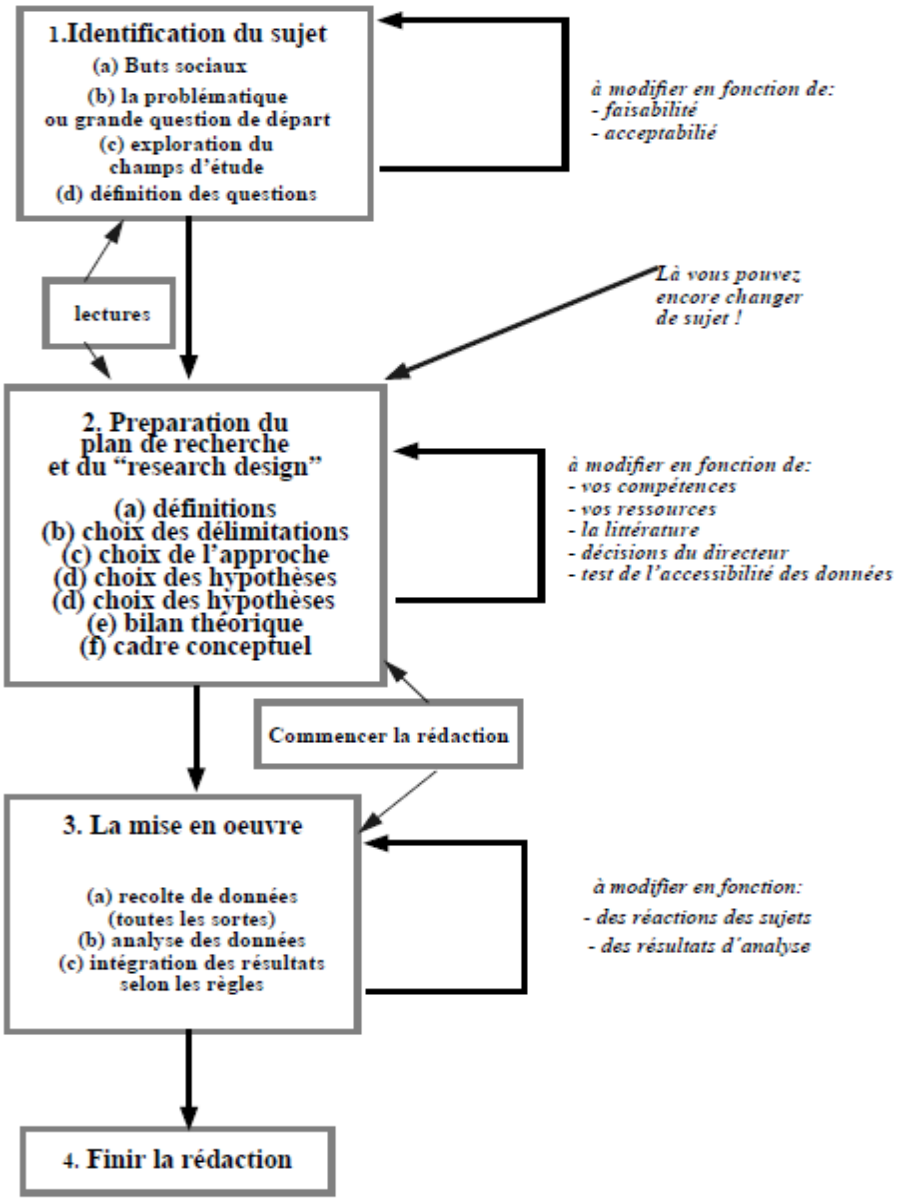
I.Etapes de l'étude :

Notre étude de recherche se compose de 4 principales étapes allant de l'identification du sujet a la rédaction du rapport et la discution des résultats ;chacune d'entre elle suit un processus bien défini .

[1] http://www.memoireonline.com/09/11/4828/m_Contribution-de-leducation-inclusive-a-lintegration-des-personnes-vivants-avec-handicap6.html

Rapport-Gratuit.com

Figure 23 :les étapes de l'étude



Source :D. Scheinder1999 « methodes de recherches et redaction de memoires » faculte de psychologie et de la science de leducation ,Geneve ,p6

- Etape1 : identification du sujet :

-l'origine du thème de recherche traité est issue de questionnement opérationnels et théoriques .en effet, le choix de notre thème a suivi tout un proceccus :

tout d'abord on a fait le tour de quelques themes pour en retenir quelques uns qui nous intéressent ,après avoir identifié leurs principales problématiques et leurs résultats.Ensuite, on a discuté avec des spécialistes ,nous avons en effet effectué des observations quand à la faisabilité :à savoir la faisabilité théorique qui se réfèrea la disponibilité des références et l'accessibilité de thème, ensuite , la faisabilité sur le plan méthodologique ,autrement dit la

possibilité de mesure de nos variables ,et enfin, la faisabilité budgétaire et le temps imparti pour la finalisation de la recherche ; et l'acceptabilité du sujet .De ces observations ,nourries par des lectures de travaux issus de la littérature sur les alliances stratégiques d'une part,et sur la gestion des connaissances ainsi que de l'apprentissage organisationnel ,d'une autre,est né notre thème de recherche.[1]

-Une fois le sujet identifié ,il s'avert primordial de choisir et délimiter notre but social de recherche qui se réfère au niveau d'apprentissage souhaité ,les contraintes ,ainsi que le plaisir ressenti .

-A ce stade là ; nous avons défini plus précisément notre projet de recherchea travers la proposition d'une problématiqueaprès s'être demande ce qui est intéressant scientifiquement ou pratiquement ,autrement dit expliqué un phénomène ,identifié des processus ,présente une interrogation, un écart, ...

La définition suivante de la problématique de recherche résume bien ce qui a été dit plus haut ;Ghautier et al. La définissent comme suit : « *un probleme de recherche est considéré comme étant ou un manque a combler dans le domaine de nos connaissances entre ce que nous savons et ce que nous devrions savoir sur le réel .le probleme s'exprime par un sentiment d'ignorance et par le desir de connaitre ,par la volenté d'en savoir plus en ce qui concerne le réel observable ,par un questionnement ,la situation finale désirée est une connaissance de la réalite qui soit a la fois la plus complete et le plus vrai possible »*[2]

II. Méthodes de collecte des données :

A la lumière de cette étude quantitative, notre principale méthode de collecte des données ,est le questionnaire(annexe n°1),cette méthodeest une recherche méthodique d'informations reposant sur des questions et des témoignages et, qui une fois analysée, permettront le plus souvent, de mieux connaître une situation pour mettre en place ou évaluer une action.

[1]D. Scheinder,op, cit
[2]D.Long (2004) « *définir une problématique de recherche* »recherche CRDE ,Paris ,P7

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Nous pouvons justifier le choix de cette méthode par deux principales raisons :le questionnaire est l'un des outils les plus répondus relatif à notre choix méthodologique , par ailleurs ,il ne faut pas négliger le probleme d'acces à l'information , au quel fait face le chercheur en sciences de gestion, justement la collecte de données par questionnaire nous permet d'acceder directement à l'information ,reçu directement sur terrain.[1]

Une seule catégorie de question a été posé :des questions de type fermé où le répondant choisit dans une liste préétablie ,les réponses aux questions posées ,contrairement aux questions ouvertes qu'on a essayé d'eviter ,pour leurs aspectes imprecis et vagues .Ainsi les répondants nous en fait part de leur jugement sur l'equité de chaque réponse ,pour chaque item ,une échelle d'estimation est proposée ,tres souvent il s'agit d'une echelle d'accord :

- Fortement en desaccord
- En desaccord
- Neutre
- En accord
- Fortement en accord

III. Le questionnaire :

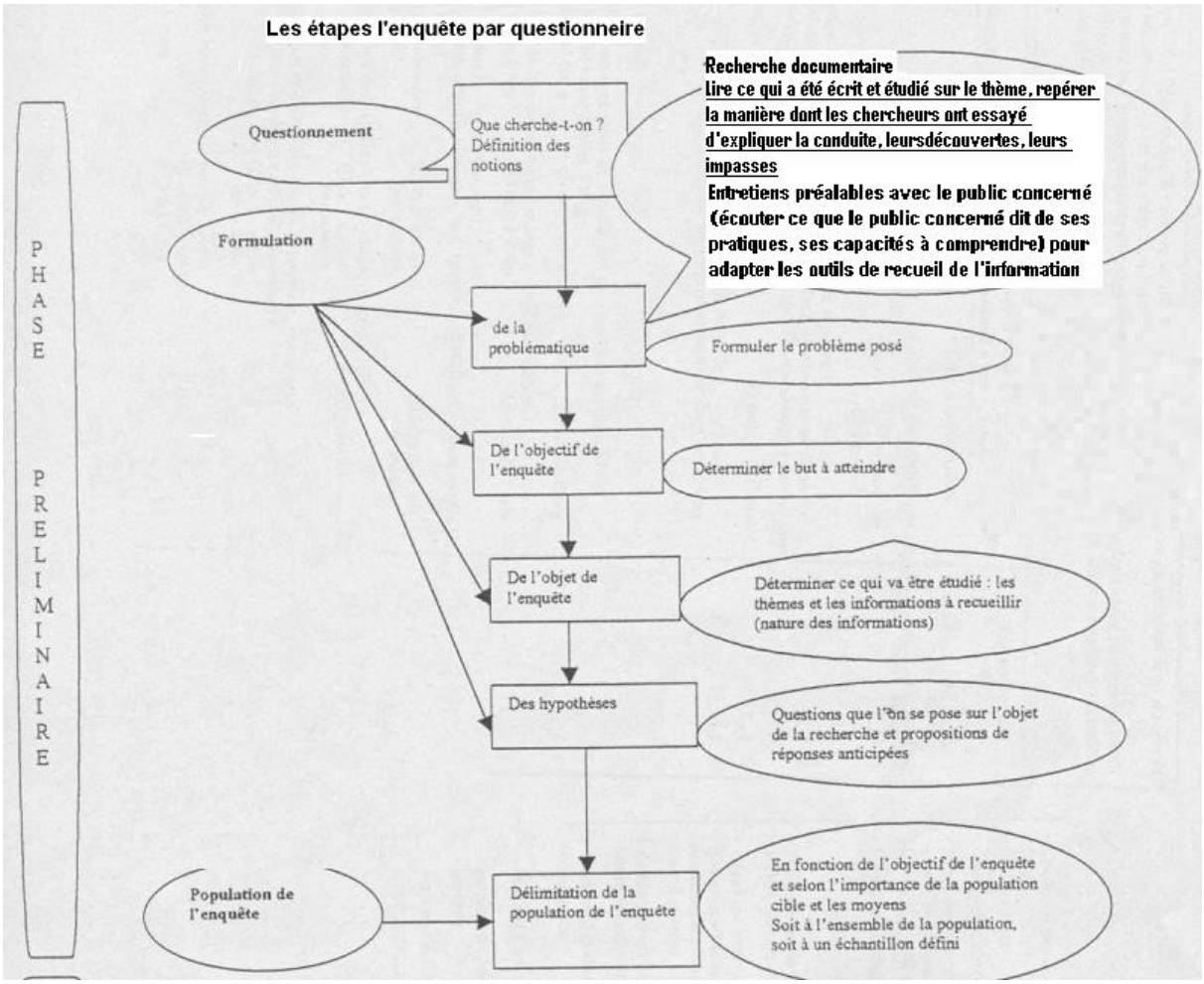
Conscients qu'il s'agit d'une étape décisive et capitale de la recherche ;nous avons attaché une grande importance quand à la rédaction du questionnaire ,de façon qu'il soit bien structuré avec des questions précises et immédiatement compréhensibles ,en insistant sur le problème de la "communicabilité" de notre questionnaire . [2]

Justement, la réalisation de notre questionnaire compte deux principlaes phases :

- **Une phase préléminaire** ; au cours de laquelle on a essayé de définir précisément les objectifs de notre enquête,cerner les hypothèses qui vont permettre de réaliser les questions,en s'assurant que la question posée mesure parfaitement la variable que l'on souhaite étudier ;enfin nous avons défini la population totale de notre enquet

[1]Arabichezina…….
[2] Op citzina

Figure 24 :la phase préliminaire de la rédaction de notre questionnaire

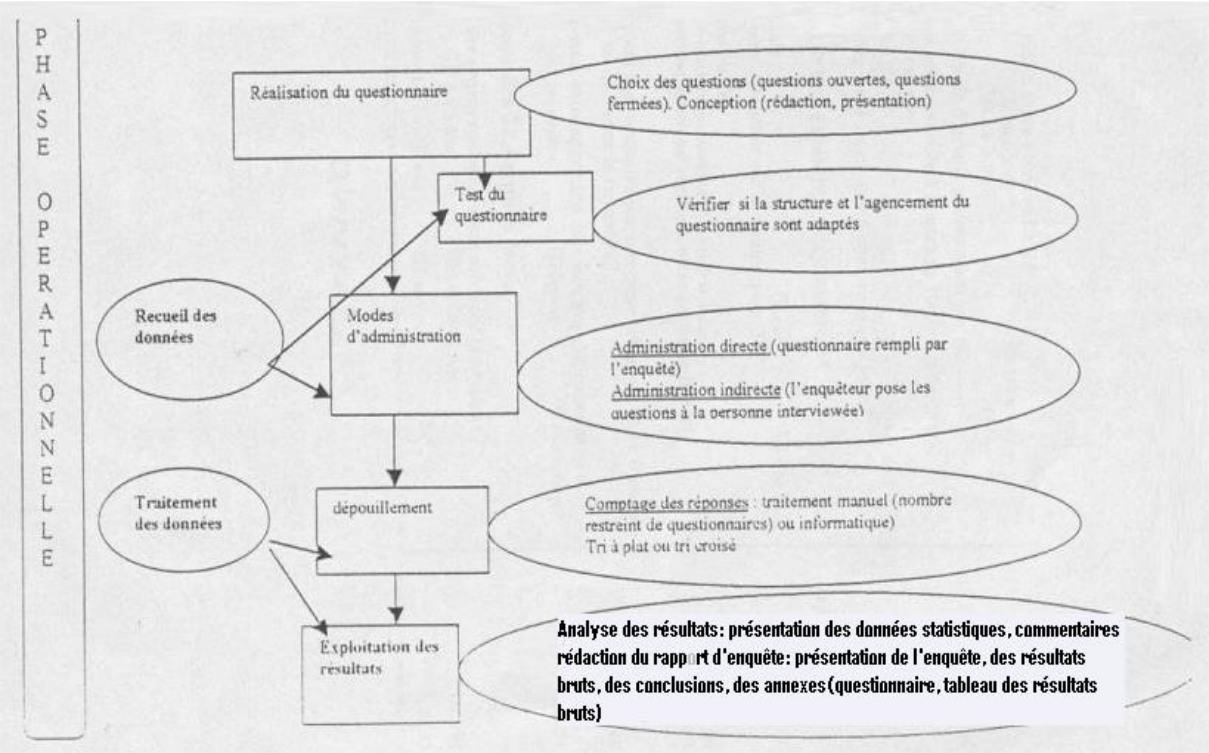


Source :http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/Conception_d_____un_questionnaire.pdf

- **Une phase opérationnelle ;**au cours de laquelle on est passé à la réalisation de notre questionnaire, le test, le choix du mode d'administration et le traitement des données .

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure 25 :la phase opérationnelle de la conception de notre questionnaire de recherche



Source :http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/Conception_d_____un_questionnaire.pdf

Parallèlement, les deux principales phases qui viennent d'être détaillées ci-dessus , ont été ponctués de plusieurs étapes primordiales à la conception de notre questionnaire.

Tableau 12 :les étape de la conception du questionnaire

Etapes	**Contenu**
Etape 1 :objectif	-Réaliser un sondage sur la pertinence de l'apprentissage . -Recueillir des informations sur la relation saidal-partenaires. - Evaluer les effets de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances de saidal.
Etape2 : population	Les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des employés de Saidal –Alger-qui côtoient des laboratoires étrangers .
Etape 3 :pré enquête	Le questionnaire a connu sa toute première version quand la problématique de la recherche s'est stabilisée,cette version a été corrigée par le directeur de thèse, et améliorée par l'avis

	de 5spécialistes en prenant en considération leurs avis afin d'obtenir la deuxième version. Celle-ci a fait l'objet d'un test auprès de 30employés de Saidal. En effet, ces premiers contacts nous ont conduits à apporté quelques modifications sur notre questionnaire afin qu'il soit intelligible et communicable, pour assurer l'authenticité de la réalité qu'on veut obtenir . Ainsi, suite aux résultats du pré test et au travail continu sur les textes, le questionnaire a été finalisé dans sa troisième version.
Etape 4 :le choix du mode d'administration	-On a choisi de soumettre notre questionnaire à la population ciblé 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 côtoyés 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.
Etape 5 :Analyse	Le logiciel SPSS version 20 ainsi que le logiciel matlab ont été utilisée afin de procéder à l'analyse des données du questionnaire

Source :réaliser par le chercheur

3.1Structure du questionnaire

a. **Introduction du questionnaire :**L'introduction du questionnaire est très importante, car elle présente l'information pertinente de l'enquête. Ainsi, l'introduction devrait :

- indiquer le titre ou l'objet de l'enquête

- nommer l'organisme qui fait l'enquête

- présenter l'objectif de l'enquête

- demander la collaboration des répondants

-informer les répondants à propos des dispositions en matière de confidentialité, préciser la nature de l'enquête (enquête à participation volontaire ou obligatoire) et déclarer s'il existe des ententes de partage des données avec d'autres organisations.

b. **Le corps du questionnaire :** notre questionnaire porte 38 questions réparties sur 5 volets

- **Le premier volet intitulé « Renseignements généraux des employés »**composé de 08 questions portants sur l'employé, son âge, son sexe, ces années d'expérience , son niveau de formation ;ainsi que 4 questions allouées aux partenariats de Saidal tels que les principales raisons motivants la décision de s'allier , ainsi que les principaux risques liés à ces alliances .
- **Le deuxième volet intitulé « La dimension individuelle :capacité d'absorption des employes »** comportant 7 affirmations regroupées en 3 parties :

Beaucoup d'auteurs ont utilisé la capacité d'absorption pour décrire des perspectives organisationnelles comme l'apprentissage organisationnel (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kim,

1998).La recherche récente de Zahra et George (2002) a permis de mettre en exergue quatre dimensions à la capacité d'absorption : acquisition, assimilation, transformation et exploitation . En nous basant sur cette littérature et sur d'autres articles majeurs (Cohen et

Levinthal, 1990 ;Szulanski, 1996 ; Lane et Lubatkin, 1998),[1]nous retenons les 3 premières dimensions , et écartant la 4 eme à savoir la dimension d'exploitation car cette dernière est particulièrement compliquée quant à sa composition ;qui peut être mesuré objectivement par différents critères tels que :le nombre de brevets, l'arrivée de nouveaux produits ou services, ou encore la durée de développement d'un produit ou service. Nous avons juger que les employés de Saidal interrogés sont incapables de nous fournir de tels informations.

- La première partie comportant 03 affirmations concernant l'acquisition ,
-La deuxième partie comportant 02 affirmations concernant l'assimilation,
- La troisième partie comportant 02 affirmations concernant la transformation.

- **Le troisième volet intitulé « la dimension organisationnelle »** composé de 6 affirmations.
- **Le quatrième volet intitulé « la dimension culturelle»**composé de 12 questions.

La recherche a démontré qu'il existe des typologies de culture qui peuventêtre classées en dimensions. Nous avons choisi d'étudier dans notre recherchequelques dimensions culturelles énoncées par Hofstede (1980)[2] :

- La première partie comportant 03 affirmations concernant la distance hierarchique,
-La deuxième partie comportant 03 affirmations concernant le degré d'individualisme/collectivisme ,
- La troisième partie comportant 03 affirmations concernant le degré de masculinité/féminité ,
- La quatrième partie comportant 03 affirmations concernant le degré d'acceptation de l'incertitude.

- **Le cinquièmevolet intitulé « issue de l'alliance** »composé de 5 affirmations concernant l'issue de l'alliance.

[1]Zahra, G.George (2002) **«** Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension **»***The Academy of Management review*, Vol. 27, N°. 2, pp. 185-204.

[2] C. K.Boyom(2012) « les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens. » thèse de doctorat, Université d'Artois,p140

3.2Opérationnalisation des variables :

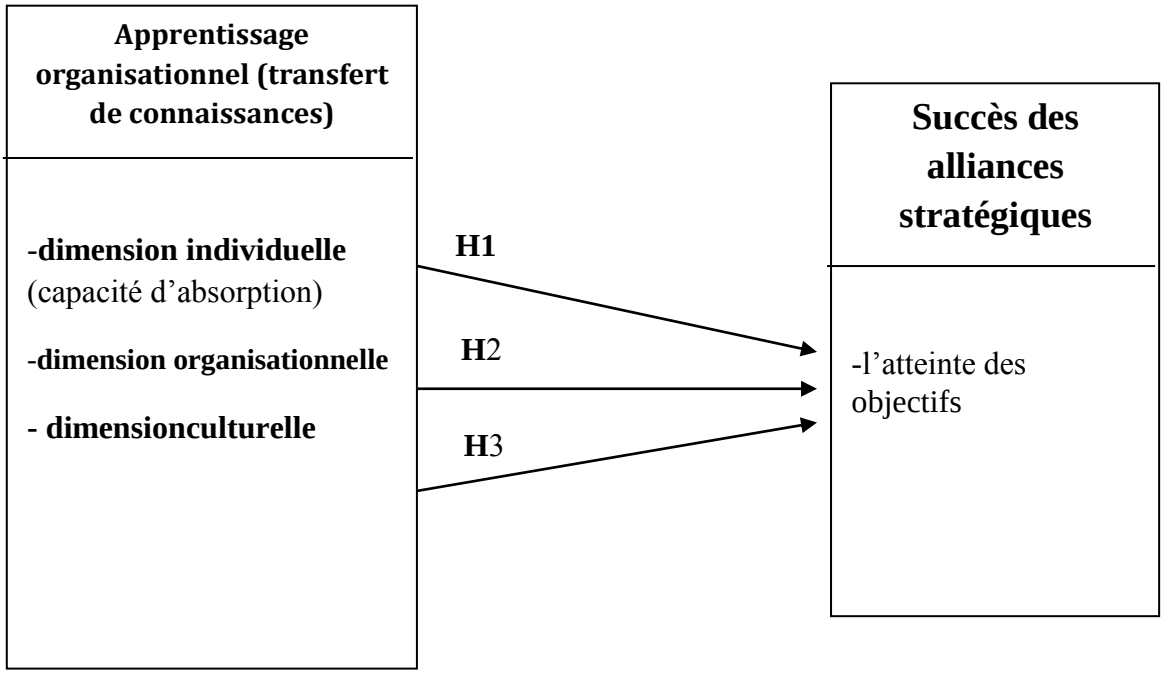
Tableau 13 : Le tableau des items

Variable	Type de l'échelle	Codage des items	Description des items
Capacité d'absorption	**Likert 5 niveaux**		« notre laboratoire nous donne une liberté totale pour travailler sur de nouvelles idées » ;
Acquisition		**acqui-1 , acqui-2, acqui3.**	« en cas d'échec dans le processus de création de quelque chose de nouveau ,notre laboratoire nous encourage à continuer » ; « notre laboratoire nous informe en cas de changements technologique » ;
Assimilation		**Assimi-1, assimi-2.**	« Lors d'échanges avec nos partenaires, nous remettons en cause notre façon de travailler ; « Lors d'échanges avec nos partenaires, nous apprenons de nouvelles méthodes et procédés de gestion » ;
Transformation		**transfo-1 , transfo-2.**	« nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions » ; « nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures » ;
La variable organisationnelle		**appren orga-1 appren orga-2 appren orga-3 appren orga-4 appren orga-5 appren orga-6**	« notre laboratoire dispose de structures organisationnelles favorisant l'apprentissage des employés » ; « la proportion du personnel qui suit une formation durant l'accord d'alliance est assez importante » « il y 'a eu des négociations particulières concernant la formation du personnel durant la période de partenariat » ; « nous apprenons continuellement de nos partenaires » ; « un bon programme de R&D et de développement d'activité est mis en place par notre laboratoire pour favoriser l'apprentissage » ; « notre laboratoire a mis en place un système d'information afin d'assurer le flux d'informations entre les partenaires » ;

La variable culturelle Individualisme/ collectivisme		**indivi/collect-1** **indivi/collect-2** **indivi/collect-3**	« Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe » ; « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » ; «La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » ;
Masculinité/ féminité		**mascu/femini-1** **mascu/femini-2** **mascu/femini-3**	« La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes » ; « Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition » ; « Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau » ;
Acceptation incertitude		**accep/incerti-1** **accep/incerti-2** **accep/incerti-3**	« Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions » ; « Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction » ; « Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures » ;
Variable issue des alliances Atteinte des objectifs		**object-commer** **object–finnan** **object- strate** **acheve –apprenti** **satisfac-** **performa**	« Atteinte de nos objectifs commerciaux » ; « Atteinte de nos objectifs financiers »; « Atteinte de nos objectifs stratégique » ; « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » ; « notre Satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale » .

Rapport-Gratuit.com

3 .3 présentation du modèle de recherche :



Stabilité du questionnaire :

Avant de lancer le questionnaire à grande échelle, il est primordiale de testé sa stabilité pour assurer la fiabilité des résultats .le coefficient alpha de crombakh nous aide à déterminer dans quelle mesure les indicateurs potentiels d'une variable latente sont bien compatible entre eux.A fin de tester la stabilité de notre questionnaire on a calculé ce coefficient sur spss dont les résultats sont résumes dans le tableau suivant :

Tableau 14:Les Coefficients Alpha de Cronbach des variables indépendantes et dépendante

Les variables et les dimensions	Coefficient Alpha de Cronbach
1 La variable individuelle	,735
Acquisition	,691
Assimilation	,646
Transformation	,700
2La variable organisationnelle	,838
3la variable culturelle	,758
La distance hiérarchique	,220
Le degré d'individualisme /collectivisme	,593

Le degré de masculinité/féminité	,593
Le degré d'acceptation de l'incertitude	,452
4.la variable issues des alliances	,913

Source : réaliser par le chercheur

Compte tenu des résultats obtenu par le logiciel , on peut considérer que le coefficient d'acquisition ; 0 ,691,d'assimilation 0 ,646 ;ainsi que la transformation 0 ,700 comme étant acceptables puisqu'ils sont supérieur à 0 ,6 .A son tour ,l'analyse de la fiabilité fournit un alpha de Cronbach de 0,838 pour la variable organisationnelle qui s'avère être bon ,suivie d'un coefficient de 0,758 pour la variable culturelle ,ce qui peut nous rassurer quand à la cohérence que présentent nos groupes .

On se basant sur les seuils d'acceptabilité présenté dans le tableau suivant, on peu qualifié que l'ensemble des coefficients obtenus sont plus au moins acceptés mis a part celui de la dimension hiérarchique .

Tableau 15 :Les valeurs d'alpha de cronbakh

< 0.6	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
➢ 0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source :Y .Grari,2014 « innovation technologique comme outil pédagogique de développement de la formation dans le système éducatif Algérien »thèse de doctorat ,université de Tlemcen, p 163

En effet, le tableau numéro 2 représente le seuil d'acceptabilité du coefficient qui mesure la stabilité du questionnaire, ceci dit, on peut qualifierle résultat de la variable dépendante, à savoir le succès des alliances comme très bon ,ce résultat est en adéquation avec l'étude deDas T. K., et Teng. B.S. (2003) qui assimilent le succès de l'alliance à sa performance et le mesurent par le degré d'atteinte des objectifs de l'alliance. et le reste des résultats obtenus peuvent être qualifié comme acceptable

II .Interprétation des résultats uni variée :

Grace à l'étude uni variée, les résultats de notre enquête peuvent être plus lisible ,car c'est une technique de comparaison statistique ,dans cette analyse, le critère est analysé sans tenir compte des autres .

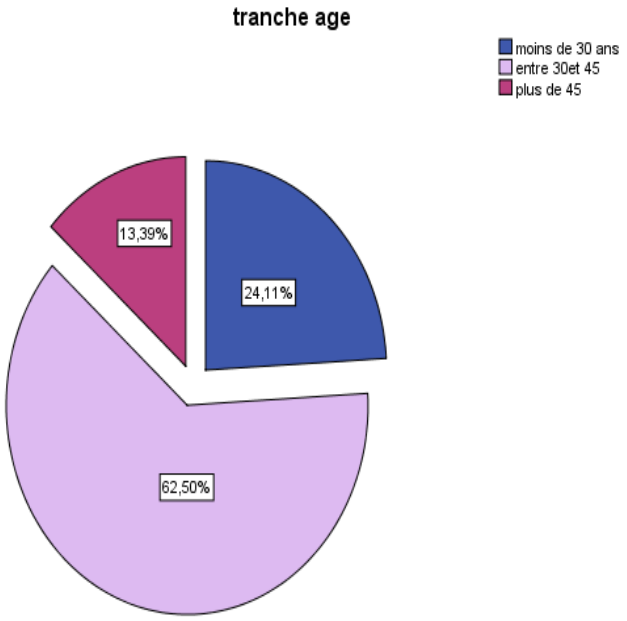
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 16 :tranched'age du répondant

tranche age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30 ans	27	24,1	24,1	24,1
	entre 30et 45	70	62,5	62,5	86,6
	plus de 45	15	13,4	13,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur



- L'analyse de notre échantillon nous permet tout t'abord de constater que la pluspart de nos répondants se situent principalement dans la fourchette d'âge allant de 30 à 45 ans à hauteur de 62 ,5 %.

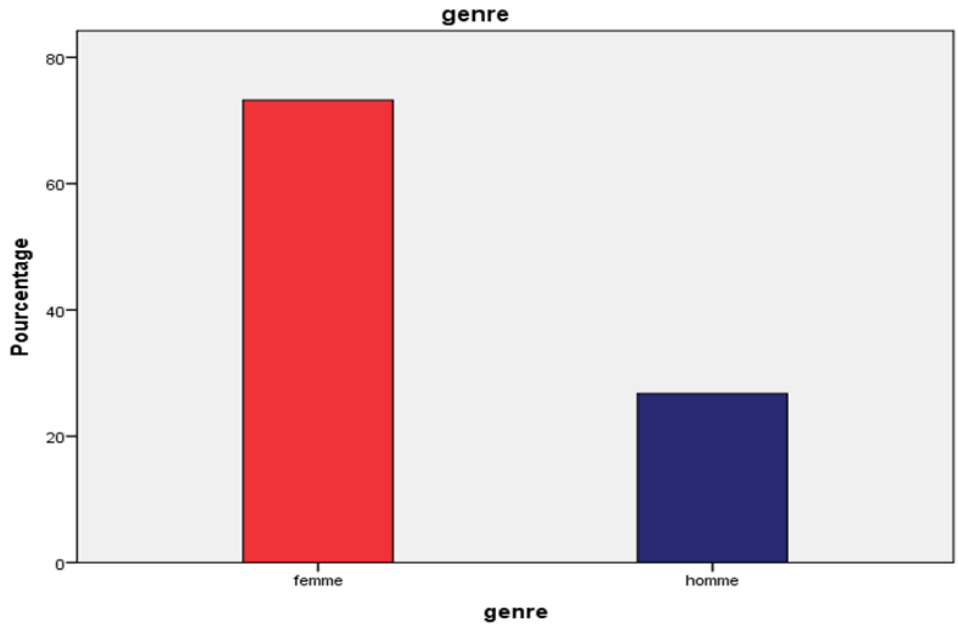
Tableau 17 : genre du répondant

Genre

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	30	26,8	26,8	26,8
	Femme	82	73,2	73,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur

- D'après le tableau ci-dessus 73 ,2% de notre échantillon sont des femmes .



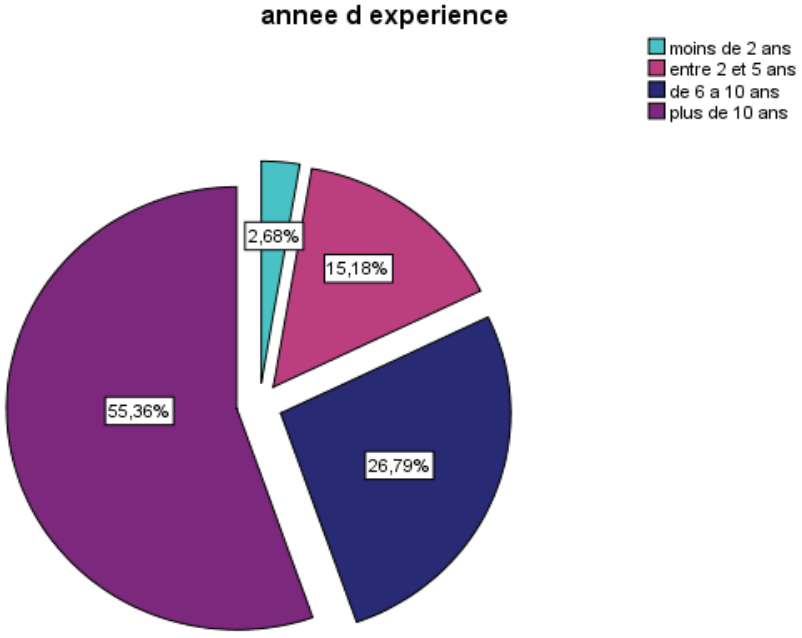
- Le tableau suivant confirme que plus que la moitié de notre échantillon cumule plus de 10 ans d'expérience , suivi de 26 ,8 % qui ont entre 6-10 ans d'expérience ,et 2 ,7 % seulement qui sont nouvellement recrutés ;enfin le reste des répondants ,c'est-à-dire 15,2% sont issus d'une ancienneté entre 2-5 ans .

Tableau 18 : Années d'expérience

annéesd experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 2 ans	3	2,7	2,7	2,7
	entre 2 et 5 ans	17	15,2	15,2	17,9
	de 6 a 10 ans	30	26,8	26,8	44,6
	plus de 10 ans	62	55,4	55,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur



En s'intéressant au niveau d'étude de notre échantillon ,la question numéro 4 a été formulée , il s'avère que :

41,1 %de nos répondants sont des ingénieurs ,et le reste ont un diplôme de master ,magister ,et doctorat à hauteur de 10,7% .

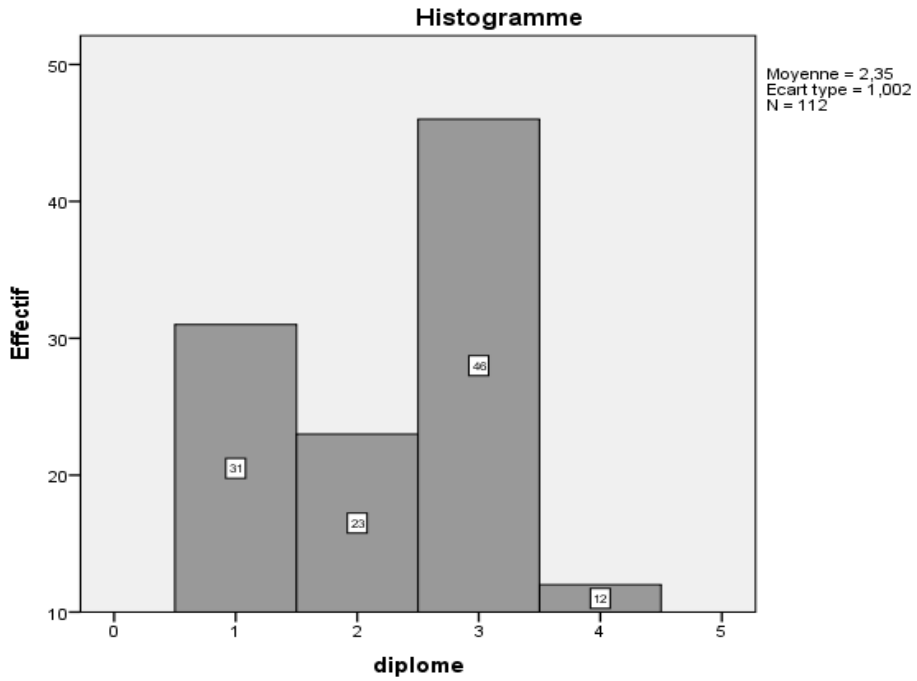


Tableau 19 :Diplôme obtenu

Diplôme

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Master	31	27,7	27,7	27,7
	Magister	23	20,5	20,5	48,2
	Ingéniorat	46	41,1	41,1	89,3
	Doctorat	12	10,7	10,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur

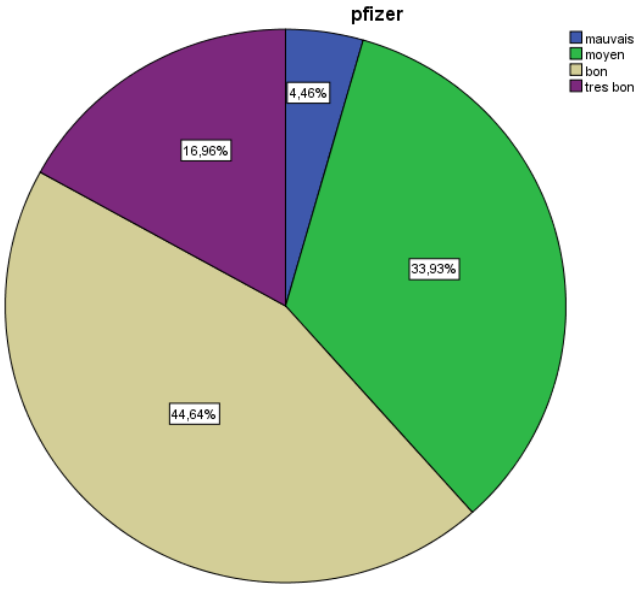
- Parmi les 6 partenaires de Saidal proposé dans le questionnaire, c'est le laboratoire Américain pfizer qui l'emporte ,44,6 % des répondants pensent que cet alliance peut être qualifiée de bon ,et 17 % d'entre eux considèrent le partenariat avec le groupe Américain comme très bon .

Tableau 20 :appréciation des employes du partenariat avec le laboratoire pfizer

Pfizer

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	Mauvais	5	4,5	4,5	4,5
	Moyen	38	33,9	33,9	38,4
	Bon	50	44,6	44,6	83,0
	tres bon	19	17,0	17,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur



Le tableau suivant résume les différentes raisons pouvant motiver la décision de s'allié

Tableau 21 : les raisons de l'alliance

raison ayant motivel alliance

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	avoir une meilleure organization	30	26,8	26,8	26,8
	bénéficier de transfert de technologie	48	42,9	42,9	69,6
	gagner plus de part de marche	26	23,2	23,2	92,9
	bénéficier de la notoriété du partenaire	1	,9	,9	93,8
	se protéger face au partenaire	7	6,3	6,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Source : réaliser par le chercheur

- Selon notre échantillon, la principale raison qui puisse motiver la décision de l'alliance ,c'est de pouvoir bénéficier d'un transfert de technologie .En effet ,42,9%des répondants trouvent que le transfert de technologie est le principal but escompté par l'alliance ,tandis que 26,8% espèrent pouvoir bénéficier d'une meilleure organisation .

En effet, selon (Hamel,1991) l'une des motivation essentielles du recours aux alliances stratégiques ,est l'accès aux compétences stratégiques du partenaire ,dans cette optique ,l'alliance stratégique est une opportunité de renforcer les compétences de base des deux partenaires ,car entre ces derniers ,l'apprentissage est d'abord influencé par l'existence de connaissances communes préliminaires à l'entrée dans la coopération (Ingham ,1994) .En suite d'autre déterminants sont a prendre en compte tels que l'intention d'internalisation des compétences du partenaire ,la transparence organisationnelle et la réceptivité du partenaire ou sa capacité d'absorption de nouvelles connaissances (Mowey,Oxley,1996) .

Or, « *c'est essentiellement la question d'accès aux ressources qui est à l'origine de la formation d'alliance qui est généralement caractérisée par une inadaptation à un besoin, insuffisance, rareté*…. »(Jaouen ,2008)[1] .

Parallèlement, En se basant sur une étude des alliances conclues entre les PME et les grandes firmes menée par Puthod et Thévenard-Puthod (2006) , les auteurs concluent que « *les alliances sont une réponse efficace aux carences en ressourcespour la PMEet présentent,également,d'autres intérêts notamment en terme d''échange d'information , d'établissement de réseaux générateurs de services efficaces pour les partenaires, ou encore de réduction des risques liés à l'application de nouvelles technologies. »*[2]

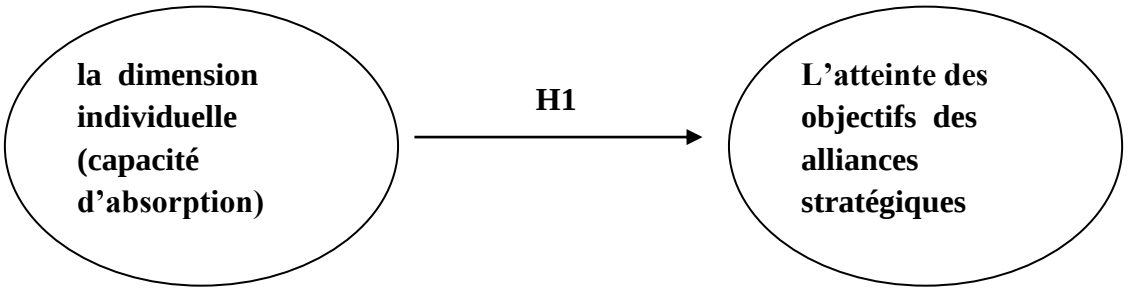
Section3 : interprétation des résultats

I.Interprétation des résultats bi variée :Test des hypothèses

La méthode de corrélation linéaire est une technique d'analyse statistique ,qui consiste à découvrir les relations qui peuvent exister entre les variables prises deux par deux ,afin de voir l'impact d'une variable sur l'autre .

Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées afin de pouvoir les tester .

- **Test hypothèse 1 : la dimension individuelle a un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire Saidal.**



[1] S .Mercuri ,M .Rais(2012) « alliance stratégique entre PME et grande firme internationale :quel rôle pour le middle manager ? »Congres Internationalisation des PME ,France,p9 .
[2] S .Mercuri ,M .Rais, op .cit ,p 9

Tableau22:Analyse bi –variée (capacitéd'acquisition des employés –issue des alliances)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Acqui1*objectif-commer	0,000	0,420
Acqui1*object-finnan	0,000	0,471
Acqui1*object-strate	0,000	0, 467
Acqui1*achev-apprenti	0,000	0,411
Acqui1*satisfac-perfor	0,000	0,547
Acqui2*objectif-commer	0,000	0,399
Acqui2*object-finnan	0,000	0,490
Acqui2*object-strate	0,000	0,554
Acqui2*achev-apprenti	0,000	0,516
Acqui2*satisfac-perfor	0,000	0,533
Acqui3*objectif-commer	0,000	0,270
Acqui3*object-finnan	0,000	0,420
Acqui3*object-strate	0,000	0,332
Acqui3*achev-apprenti	0,001	0,318
Acqui3*satisfac-perfor	0,000	0,329

Source : réalisé par le chercheur

Afin de tester la premièrehypothèse qui concerne l'impact de la dimension individuelle qui se traduit par la capacité d'absorption des employés (En se basant sur l'oeuvre de Cohen et Levinthal, nous identifions les principaux aspects de la capacité d'absorption :acquisition ,assimilation , transformation),il s'avère primordial d'analyser le tableau n°12 de corrélation croisant l'acquisition (première dimension de la capacité d'absorption) et l'atteinte des objectifs de l'alliance de Saidal.Il est primordial de préciser que sur le plan théorique ,ce sont Zahra et George (2002) qui ont introdui l'acquisition des connaissances en tant que première dimension de la capacité d'absorption.

Il existe une corrélation statiquement significative (voir annexe n°2) entre les deux variables : Acqui1 « notre laboratoire nous donne une liberté totale pour travailler sur de nouvelles idées » ,et l'atteinte des objectifs de l'alliance ,puisque , la signification (0,000) est inferieur au seuil de signification statistique (0,05) et le coefficient de corrélation de Pearson « r » varie entre 0,399 et 0,547 ;ce qui nous permet de dire qu'il y a une corrélation positive entre ces deux variables. Nous pouvons dire que l'association entre les

Rapport-Gratuit.com

deux variables est moyennement bonne .En effet, nous pouvons constater que plus les employés de Saidal aient plus de liberté ,plus ils innovent et permettent au laboratoire d'atteindre ses objectifs .

A partir du moment que le coefficient de corrélation de Pearson « r » varie entre 0,399 et 0,554 et la significativité est inférieure à (0,05) (Voir tableau de corrélation n°12) ;Ainsi, il existe une corrélation statiquement significative entre les deux items : Acqui2 « en cas d'échec dans le processus de création de quelque chose de nouveau , notre laboratoire nous encourage à continuer » , et atteindre des objectifs de l'alliance .A partir de ce résultat nous pouvons avancé que l'encouragement et l'accompagnement des dirigeants du laboratoire Saidal des employés et ceci même en cas d'échec , est primordiale pour assurer l'atteinte des objectifs escomptés par l'alliance .

De plus, il existe une corrélation positive entre Acqui3 « notre laboratoire nous informe en cas de changement technologique » ,et l'issue de l'alliance stratégique puisquele coefficient de corrélation de Pearson « r »vari entre 0,270-0,420,et la significativité < à 0,05 (Voir tableau de corrélation n°12).On se basant sur les valeurs du coefficient de correlation ,nous pouvons avancer que l'association entre les deux variables est moyennement faible .Mais cela n'enleve en rien en l'importance de l'information au sein du groupe Saidal ,notamment celle concernant tout changement technologique .

Le tableau de corrélation ci-dessus ,met en évidence l'importance de la capacité d'acquisition des employés pour l'atteinte des objectifs du laboratoire .D'un point de vue théorique, Zahra et George (2002) précisent que l'acquisition se réfère à la capacité de la firme à identifier et à acquérir les connaissances extérieures qui sont essentielles à ses opérations.

A la lumière de ce qui vient d'être avancé, nous pouvons constater que la première dimension de la capacité d'absorption à savoir l'acquisition, est fortement corrélée avec l'atteinte des objectifs de l'alliance.En effet, les employes de saidal, arrivent à reconnaitre et valoriser les connaissances de l'entreprise qu'elles soient internes ou externes, ce bon niveau d'acquisition d'informations et de connaissances ,peut etre expliqué par l'intensité informelle de partage de connaissances, autrement dit, plus les employés sont bien informés des diverschangements qui subviennent dans leur entreprise, plus l'intensité informationnelle seraimportante, et le niveau d'acquisition d'informations et de connaissances sera élevé.

Tableau 23 : Analyse bi –variée (capacité d'assimilation des employés –issue des alliances)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Assimi1*objectif-commer	0,721	-0,024
Assimi1*object-finnan	0,721	0,34
Assimi1*object-strate	0,270	0, 105
Assimi1*achev-apprenti	0,535	0,059
Assimi1*satisfac-perfor	0,791	0,025
Assimi2*objectif-commer	0,313	0,96
Assimi2*object-finnan	0,245	0,111
Assimi2*object-strate	0,956	-0,05
Assimi2*achev-apprenti	0,697	0,037
Assimi2*satisfac-perfor	0,786	-0,026

Source : réalisé par le chercheur

Dans l'ambition de tester toujours la première hypothèse ,il est essentiel de croiser la deuxième dimension qui constitue la capacité d'absorption à savoir la capacité d'assimilation avec l'atteinte des objectifs des alliances .L'analyse du tableau de corrélationn°13(voir annexe n°2),nous a permis de constater que la capacité d'assimilation est non corrélée avec l'issue des alliances ,du point de vue théorique ,la simple acquisition des connaissance n'est pas suffisante, mais il faut les assimiler et les transférer à l'intérieur de l'organisation entre les différentes unités.Ce manque d'assimilation des employes de Saidal peut être expliqué de la sorte : plus les connaissances antérieures des employés s'éloignent des connaissances que l'on cherche à acquérir, plus il devient difficile d'assimiler et d'exploiter ces connaissances de façon optimale.

En effet, la capacité d'assimilation des connaissances est considérée dans les écrits comme l'une des caractéristiques clés du destinataire .Les auteurs considèrent l'assimilation comme étant l' habileté de la firme et des employés à appliquer les nouvelles connaissances à des fins commerciales, tout ce processus est dépendant des connaissances antérieures de la firme en question et des investissements antérieurs effectués dans le développement de cette aptitude.Dans ce sens , Cohen et Levinthal (1990) mettent l'accent sur l'interface existante entre l'environnement d'où provient l'information, la firme en question ainsi que, les différentes unités de cette dernière .

Ayant étudié le même phénomène, Gupta et Govindarajan (2000) soulignent deuxéléments expliquant la variation de cette capacité d'une unité à l'autre .Premièrement,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

il s'agit du volume et de l'étendue des connaissances déjà disponibles ausein de l'unité. Les connaissances accumulées permettent d'évaluer la pertinence et lavaleur des connaissances nouvelles pour l'organisation (ou pour une unitéorganisationnelle) et, en même temps, de les assimiler plus facilement. Deuxièmement,il s'agit de l'homogénéité des individus impliqués dans le transfert car plus les individusqui communiquent seront semblables en terme de croyances, d'éducation, de statutsocial etc., plus la communication de nouvelles idées sera efficace en termes demaximisation des connaissances et d'adaptation comportementale (Gupta etGovindarajan, 2000).En effet, les échanges d'informations,d'expériences vécues et de connaissances favorisent la compréhension et l'acceptation mutuelle et parviennent progressivement à décrypter les valeurs, croyances et représentations de l'organisation partenaire, ce qui a tendance à faire converger les comportements des acteurs vers un terrain d'entente.

Tableau 24 : Analyse bi –variée (capacité de transformation des employés –issue des alliances)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Transfo2*objectif-commer	0, 30	0,205
Transfo2*object-finnan	0,74	0,170
Transfo2*object-strate	0,414	0, 078
Transfo2*achev-apprenti	0,862	0,017
Transfo2*satisfac-perfor	0,689	0,038

Source : réalisé par le chercheur

Même raisonnement pour le tableau précédent, les deux variables sont non corrèles à partir du moment que le coefficient de corrélation de Pearson varie entre 0,017 et 0,205 ,et la significativité est supérieur à 0,05 (Voir annexe n°2).C'est un résultat logique puisque les employés de Saidal n'arrivent pas à assimiler les connaissances qu'il acquièrent de leur environnement, ceci dit, par définition, la transformation est la capacité d'une organisation à développer et à raffiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes et les connaissances nouvellement acquises et assimilées ;mais le manque d'assimilation des connaissances est de plus en plus considéré comme une barrière au transfert et à l'adoption des meilleures pratiques (Szulanski, 1996; Szulanski, 2000), à l'innovation (Tsai, 2001; Caloghirou, Kastelli et al., 2004), et à l'apprentissage interorganisationnel (Gupta et Govindarajan, 2000; Lane, Salk et al., 2001).A fin de palier à ses lacunes , les auteurs précisent qu'il faut considérer les structures de communication entre l'entreprise et les acteurs de son environnement (réseau inter-organisationnel) d'une

part et d'autre part, entre les différentes sous unités organisationnelles (réseau intra-organisationnel). Ces réseaux permettent aux membres de l'organisation de prendre conscience des connaissances disponibles ailleurs et contribuent au renforcement de leurs capacités individuelles et collectives.En parallèle ,Tilton (1971), insiste sur l'effort en R&D qui va faciliter aux entreprises industrielles l'assimilation des nouvelles technologies (Lane, Balaji et al., 2006).

A la lumière des tableaux n°12 ,13et 14 ,nous pouvons conclure que les employés de Saidal arrivent a détecter et identifié les connaissances extérieures qui leur sont essentieles , mais ont du mal à les assimilér et les transformer, notant que la capacité d'absorption est influencée par plusieurs facteurs tels que les investissements antérieurs, les connaissances antérieures, l'intensité, la vitesse et la direction des connaissances choisies.

Dans ce cadre, Knudsen, Dalum et Villumsen(2001) soulignent que la capacité d'absorption peut être affaiblie également par le manque d'ouverture sur l'environnement.Comme on l'a déjà précisé plus haut, la simple acquisition de connaissances n'est pas suffisante, il faudra faire un plus gros effort afin que les connaissances acquises puissent être assimilées et transformées.

A partir de ce qui a été dit, un test sur trois est statistiquement significatif, cela nous permet de dire que la première hypothèse est partiellement confirmée.

- **Test hypothèse 2 : la dimension organisationnelle a un impact sur l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire Saidal.**

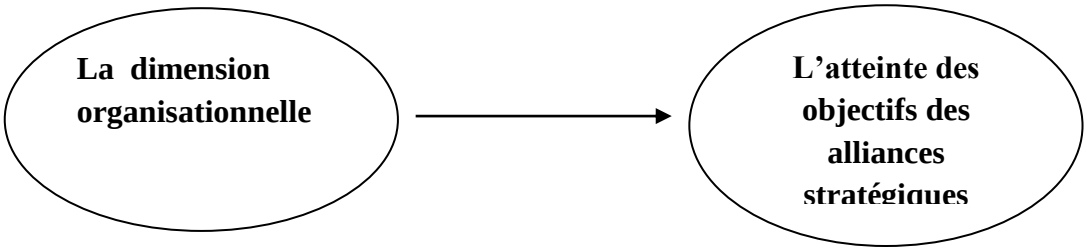


Tableau 25 : Analyse bi –variée (dimension organisationnelle –issue des alliances)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
apprenorga 1*objectif-commer	0,000	0,344
apprenorga 1*object-finnan	0,000	0,352
apprenorga 1*object-strate	0,000	0, 409
apprenorga 1*achev-apprenti	0,000	0,382
apprenorga 1*satisfac-perfor	0,000	0,487
apprenorga2*objectif-commer	0,000	0,345
apprenorga2*object-finnan	0,000	0,380
apprenorga2*object-strate	0,000	0,425
apprenorga2*achev-apprenti	0,000	0,411
apprenorga2*satisfac-perfor	0,000	0,505
apprenorga3*objectif-commer	0 ,111	0,151
apprenorga3*object-finnan	0,003	0,274
apprenorga3*object-strate	0,114	0,150
apprenorga3*achev-apprenti	0,20	0,219
apprenorga3*satisfac-perfor	0,000	0,379
apprenorga4*objectif-commer	0,005	0,262
apprenorga4*object-finnan	0,009	0,246
apprenorga4*object-strate	0,194	0,124
apprenorga4*achev-apprenti	0,675	0,40
apprenorga4*satisfac-perfor	0,333	0,092
apprenorga5*objectif-commer	0,002	0,296
apprenorga5*object-finnan	0,000	0,403
apprenorga5*object-strate	0,000	0,440
apprenorga5*achev-apprenti	0,000	0,371
apprenorga5*achev-apprenti	0,000	0,395
apprenorga6*objectif-commer	0,79	0,167
apprenorga6*object-finnan	0,02	0,289
apprenorga6*object-strate	0,01	0,318
apprenorga6*achev-apprenti	0,01	0,318
apprenorga6*achev-apprenti	0,02	0,286

Source : réalisé par le chercheur

Afin de tester la deuxièmehypothèse qui concerne la dimension organisationnelle, autrement dit ,l'efficacité des structures organisationnelles favorisant l'apprentissage des employés au sein du laboratoire Saidal, pour cela ,l'analyse du tableau ci-dessus s'avèrenécessaire(voir annexe n° 3). Tout d'abord ,on a pu remarquéque la plupart des corrélations sont statiquement significatives, car il y a une corrélation positive entre la variable à partir du moment que le coefficient de corrélation « r » est positive la significativité est inférieure à 0,05. Ainsi,il y a donc, une corrélation positive entre ces variables apprenorga 1 « notre laboratoire dispose de structures organisationnelles favorisant l'apprentissage des employés » et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques, et la variableapprenorga 2 « la proportion du personnel qui suit une formation durant l'accord d'alliance est assez importante » ,ainsi que ,apprenorga 5« un bon programme de R&D et de développement d'activité est mis en place par notre laboratoire pour favoriser l'apprentissage » .

Malgré les significations de certaines relations ,d'autres ne sont pas statistiquement significatives ,à savoir la variable apprenorga3 « il y 'a eu des négociations particulières concernant la formation du personnel durant la période de partenariat » ;ainsi que,apprenorga4« nous apprenons continuellement de nos partenaires »,et enfin, apprenorga 6 « notre laboratoire a mis en place un système d'information afin d'assurer le flux d'informations entre les partenaires »

D'une manière générale, nous pouvons avancer que d'apres l'etude qualitative qu'on a effectué ; le laboratoire Saidal insiste sur les négociations concernant la formation du personnel ,ça a bien été confirmé suite au tri à plat, car c'est la première motivation qui pousse le laboratoire à s'allier .Mais malgré tout cet effort , le transfert de technologie n'est pas aboutit, cela peut etre expliqué de trois manières différentes :

Tout d'abord, les laboratoires étrangers sont plus au moins radins dans leur transfert de technologie et savoir faire,dans ce sens , la motivation de partage des connaissances de l'émetteur est primordiale, les écrits soulignent l'importance de la motivation dans le partage des connaissances. Comme l'indique Cyert (1995), l'unité qui détient des connaissances rares aura tendance, au sein d'une organisation, à garder et à protéger son « monopole » sur le savoir stratégique. Selon la perspective politique (Pfeffer, 1981; Powell et DiMaggio, 1991), les connaissances et l'information clé détenue par une unité organisationnelle procure à cette dernière un statut privilégié au sein de l'entreprise et, par la même occasion, un avantage supplémentaire dans ces luttes de pouvoir .Or la

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

peurde se faire copier par la concurrence diminue donc la motivation de l'unité émettrice àtransféré ses connaissances et ce, même s'il s'agit d'un transfert interne.

De plus, ajoutons à cela les lacunes qu'ont les employés de Saidal au niveau de l'absorption des informations externes ,notamment sur le plan assimilation et transformation de l'information .En effet le même constat a été enregistré un peu plus haut,où on a conclu que les employés de Saidal arrivent à détecter les informations qui leur sont utiles ,mais cela n'est pas suffisant pour garantir l'absorption de cette dernière.

suite à l'interprétation du tableau de correlation précédent, nous avons pu constater qu'il existe 22 tests sur 30 qui sont statistiquement significatifs, ce qui nous amène à conclure que notre deuxième hypothèse est plutôt confirmée, donc la dimension organisationnelle, influe directement l'issue des alliances dans le contexte algérien et notamment celui de l'industrie pharmaceutique .

- **Test hypothèse 3 :la dimension culturelle à un impact sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs des alliances stratégiques au sein du laboratoire Saidal**

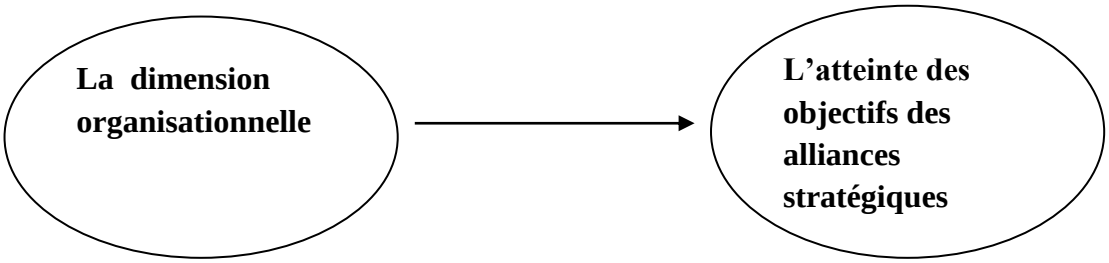


Tableau 26 : analyse bi variéé (dimension culturelle ;issue des alliances)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Indivi /collec1*objectif-commer	0, 362	0,87
Indivi /collect1*object-finnan	0,535	0,59
Indivi/collec1*object-strate	0,178	0, 128
Indivi/collect1*achev-apprenti	0,17	0,226
Indivi /collect1*satisfac-perfor	0,44	0,191
Indivi/collect2 *objectif-commer	0 ,525	0,61
Indivi /collect2*objec-finnan	0,368	0,86
Indivi/collect2*object-strate	0,198	0,123
Indivi/collect2*achev-apprenti	0,04	0,267
Indivi /collect2*satisfac-perfor	0,15	0 ,230
Indivi/collect3*object-commer	0,121	0,147

Indivi/collect3*object-finnan	0,96	0,158
Indivi/collect3*object-strate	0,74	0,170
Indivi/collect 3*achev-apprenti	0,08	0,249
Indivi/collect3*satisfac-perfor	0,24	0,213
mascu/femini1 *object-commer	0 ,251	0,109
mascu/femini1 *object-finnan	0,191	0,125
mascu/femini1 *object-strate	0,48	0,187
mascu/femini1 *achev-apprenti	0,25	0,212
mascu/femini1*satisfac-perfor	0,52	0,184
mascu/femini2 *object-commer	0,896	0,13
mascu/femini2 *object-finnan	0,731	0,33
mascu/femini2 *object-strate	0,157	0 ,135
mascu/femini2 *achev-apprenti	0,187	0,126
mascu/femini2*satisfac-perfor	0,233	0,114
mascu/femini3 *object-commer	0,739	0,32
mascu/femini3 *object-finnan	0,907	0,11
mascu/femini3 *object-strate	0,174	0,129
mascu/femini3 *achev-apprenti	0,104	0,154
mascu/femini3*satisfac-perfor	0,44	0,190
accep/incerti-1*object-commer	0,117	0,149
accep/incerti-1*object-finnan	0,583	0,52
accep/incerti-1*object-strate	0,544	0,58
accep/incerti-1*achev-apprenti	0,205	0,121
accep/incerti-1*satisfac-perfor	0,216	0 ,118
accep/incerti-2*object-commer	0 ,611	0,49
accep/incerti-2*object-finnan	0,571	0,54
accep/incerti-2*object-strate	0,718	0,34
accep/incerti-2*achev-apprenti	0,246	0,110
accep/incerti-2*satisfac-perfor	0,970	0,04
accep/incerti-3*object-commer	0 ,308	0,97
accep/incerti-3*object-finnan	0,699	0,37
accep/incerti-3*object-strate	0,850	0,18
accep/incerti-3*achev-apprenti	0,384	0,83
accep/incerti-3*satisfac-perfor	0,154	0,136

Source : réalisé par le chercheur

Dans l'ambition de tester la validité de la 3 emehypothèse , le croisement de la variable culturelle avec l'issue des alliances s' avère primordial, et cela pour comprendredans quelle mesure la variable culturelle influe l'atteinte des objectifs des alliances concluent par le laboratoire Saidal .

D'après le tableau de croisement ci-dessus (voir annexe n°4) , nous avons pu remarquer qu'il n'existe aucun test statistiquement significatif ,puisque la totalité des corrélations ne sont pas statiquement significatives . Cela nous a permis de dire que **notre hypothèse H3 est infirmée ;** Nous pouvons conclure, que la dimension culturelle(autrement dit la similitude culturelle) n'influence pas l'issue des alliances Algériennes notamment dans le domaine pharmaceutique. Ce résultat appuie les conclusions de Gibson et Marcoulides (1995) selon lesquelles les différences culturelles ne doivent pas être considérées comme un désavantage mais plutôt comme un indicateur d'une certaine liberté dans le top management. De même pour lesportées de Mittal (2010) qui préconisent que des partenairestransfrontaliers et culturellement distants peuvent achever un fit parla complémentarité culturelle plutôt que par la similarité.

Partant du principe que « les bonnes combinaisons sont l'exception et non la règle » (Ohmae,1989, p. 154), nous suggérons, dans ce qui suit, d'identifier les impacts des écarts culturels surl'alliance.

Dans ce sens, l'étude des impacts de la distance culturelle sur le fonctionnement des alliances stratégiquesfait actuellement l'objet de nombreux débats (Sousa et Bradley, 2006). C'est ainsi quecontrairement à ce qui est le plus couramment admis, pour certains auteurs les dissimilitudesculturelles peuvent procurer des avantages (Ingham et Vas, 2000) que les organisationspartenaires ne devraient pas négliger.

Ceci dit, la diversité culturelle renvoie à l'intégration des personnesprésentant des caractéristiques sociologiques différentes. Elle reflètela différence perçue au sein d'un collectif (ethnie, genre, âge, opinionpolitique et syndicale, religion, etc....) (Giuseppina et Chauvet, 2012).D'une manière générale,les écarts culturels organisationnels émanent de dissimilitudes aux niveaux :

• des histoires des organisations ;

• des visions (court terme vs. long terme) ;

• des comportements (formels et procéduriers vs. informels) ;
• des styles de management (centralisé vs. décentralisé) ;
• des modes de prise de décision (intuitif vs. raisonné, participatif vs. individuel, rapide vs. long) ;
• des interprétations des informations ;
• des méthodes de résolution des conflits.

Les différences culturelles qu'elles soient nationales,organisationnelles ou professionnelles sont une sourced'incompréhension (Meier, 2006), ce qui ne signifie pas, toutefois,que la diversité culturelle soit nécessairement un facteur d'échec (Blanchot, 2007). De leur part, Zineldine et al, (2005), la diversitéculturelle peut causer l'échec de l'alliance comme elle peut êtreneutre. Leur étude menée sur des alliés d'auto-constructeurs suédoisen Russie montre que les barrières culturelles et celles des languessemblent être non importantes.

En résumé ,avec la diversité culturelle, il peut y avoir un respectmutuel favorisant l'innovation, la pertinence des décisions et larésolution des problèmes.loin de constituer un handicap la diversité culturelle peut devenir une source d'avantages concurrentielles.

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

Tableau 27 : 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

Rapport-Gratuit.com

II. Interprétation des résultats de l'analyse en composantes principales :

L'Analyse en Composantes Principales permet d'analyser des tableaux de données numériques quantitatives pour en réduire la dimensionnalité aux principaux facteurs d'interaction entre variables et en représenter graphiquement les interrelations .Cette analyse consiste à réduire les variables initiales en un nombre plus réduit de facteurs. De plus, c'est une technique exploratoire permettant derésumer et d'expliquer les corrélations entre les variables à l'aide d'un nombre réduits de facteurs.

- **mesure de l'adéquation des échantillonnages (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett :**

Plus communément appelé le KMO, la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. [1]

L'analyse de l'ACP consiste à s'assuré dans un premier temps que : plusieurs variables sont corrélées (> 0.5), la factorisation est possible .Ensuite , il faut observer l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) qui doit tendre vers « 1 »,en effet, pour juger cet indice , on peut utiliser l'échelle suivante :

• 0,50 et moins c'est misérable
• entre 0,60 et 0,70, c'est médiocre
• entre 0,70 et 0,80 c'est moyen
• entre 0,80 et 0,90 c'est méritoire
• et plus 0,9 c'est merveilleux.

si la signification (Sig.) tend vers 0.000, c'est très significatif,
inférieur à 0.05 significatif,
entre 0.05 et 0.10 acceptable et au-dessus de 0.10, on rejette.
Nous résumons les résultats obtenus dans notre étude dans le tableau suivant :

[1]C. Durand (2005) « L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité » université de Montréal ,département de sociologie ,note de cours, p 18

Tableau 28 : les indices de KMO , et le teste de Bartlett

Items	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett
Acqui-1	**0,735**	**0.767**	**0,000**
Acqui-2			
Acqui-3			
Assimi-1			
Assimi-2			
Transfo-1			
Transfo-2			
Appren organi-1	**0,838**	**0,781**	**0,000**
Appren organi-2			
Appren organi-3			
Appren organi-4			
Appren organi-5			
Appren organi-6			
indivi/collect-1	**0,758**	**0,670**	**0,000**
indivi/collect-2			
indivi/collect-3			
mascu/femini-1			
mascu/femini-2			
mascu/femini-3			
accep/incerti-1			
accep/incerti-2			
accep/incerti-3			

Source : réalisé par le chercheur

Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif des employés de saidal de Dar el Baida . Plusieurs ACP successifs ont été menés sur l'échelle globale et sur l'échelle de chaque variable. Une solution satisfaisante a été obtenue sur 3variables et 45Items.Le coefficient Alpha de Cronbach ainsi que le KMO et le test de Bartlett sont significatifs.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.la variable individuelle :

Dans notre cas, et concernant l'indice KMO de « la variable individuelle »,il est de**0.767**ce qui est assez satisfaisant et signifie bien que le choix des variables initiales est pertinent , le test de sphéricité de Bartlett est significatif sig tend vers 0,000 ,nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité ,nous pouvons donc poursuivre l'analyse.(voir tableau n°1 annexe)

1 .1la variance totale expliquée :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	5,193	43,276	43,276	5,193	43,276
2	1,869	15,578	58,854	1,869	15,578
3	1,285	10,708	69,562	1,285	10,708
4	,883	7,360	76,922		
5	,664	5,534	82,456		
6	,549	4,579	87,034		
7	,423	3,523	90,557		
8	,379	3,158	93,715		
9	,301	2,512	96,228		
10	,242	2,013	98,241		
11	,128	1,069	99,310		
12	,083	,690	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

D'après le tableau de la variance totale expliquée, on peut dégager trois principales composantes restituant le plus d'information, ce sont les composantes 1, 2, et 3.

Le tableau ci-dessus présente les trois composantes qui permettent de résumer 69.562 % de l'information :

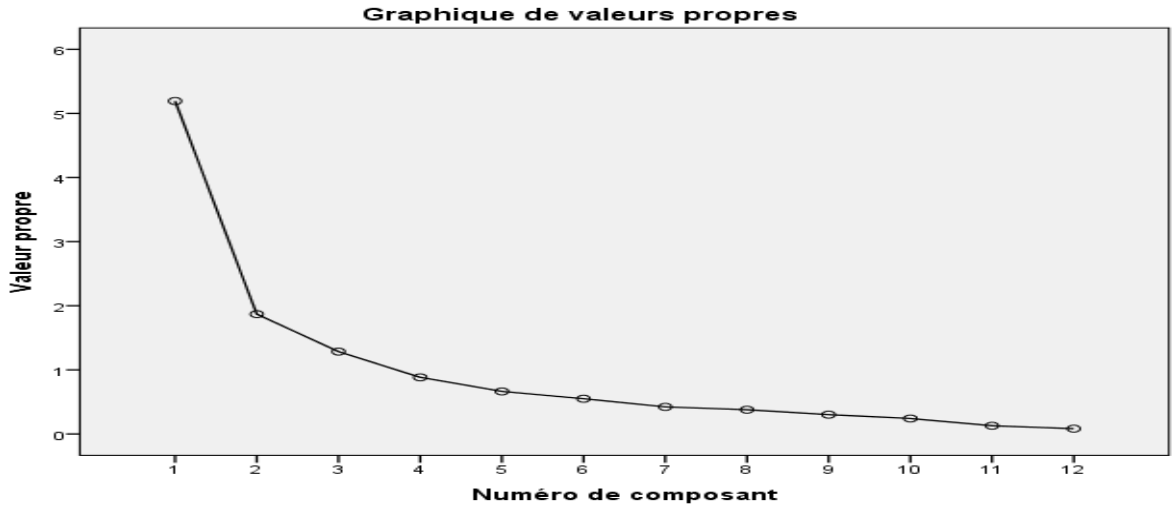
- La première composante extraite permet de synthétiser 43,276% de la variance du phénomène.
- La deuxième composante explique 15,578% de la variance.
- La troisième composante explique 10,708% de la variance.

Dans la suite de notre analyse, nous allons prendre en considération les trois premières composantes puisqu'elles détiennent69,562% de l'information totale. En effet, cette***réduction permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 12variables de départ ainsi, d'éviter la dispersion de l'information .***

Aussi on remarque que ces trois facteurs sont les facteurs qui disposent d'une inertie totale supérieure à 1, c'est-à-dire le premier communique5.193d'inertie, le second 1.869, et le troisième 1.285, les autres sont inférieurs à 1 avec un taux qui représente une quantité très limitée d'informations. Donc, il n'y a aucun risque de ne prendre en considération que les trois premiers facteurs.

De plus , l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau qui montre que les trois facteurs dépassent 1 de l'inertie totale .Donc tous ces éléments confirment que le choix de ces trois facteurs est correct.

Figure 26 : Graphique de valeurs propres de la variable individuelle



1 .2 qualité des représentations :

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
acqui-1	1,000	,720
acqui-2	1,000	,504
acqui-3	1,000	,453
assimi-1	1,000	,842
assimi-2	1,000	,642
transfo-1	1,000	,765
transfo-2	1,000	,781
object-commer	1,000	,627
object–finnan	1,000	,754
object- strate	1,000	,699
acheve–apprenti	1,000	,801
satisfac-performa	1,000	,759

- 72.0% de la variance de la variable « notre laboratoire nous donne une liberté totale pour travailler sur de nouvelles idées » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 50.4% de la variance de la variable « en cas d'échec dans le processus de création de quelque chose de nouveau ,notre laboratoire nous encourage à continuer. » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 45.3% de la variance de la variable « notre laboratoire nous informe en cas de changements technologique. », est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «Lors d'échanges avec nos partenaires, nous remettons en cause notre façon de travailler.», est de 0,842. Nous pouvons déduire que 84.2% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.

- La qualité de représentation de la variable «Lors d'échanges avec nos partenaires, nous apprenons de nouvelles méthodes et procédés de gestion. » est de 0,642. Alors, 64,2% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 76.5% de la variance de la variable «nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions. » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 78.1% de la variance de la variable «nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable « atteinte des objectifs commerciaux », est de

  0,627.Nous pouvons déduire que 62.7% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 75.4% de la variance de la variable « atteinte des objectifs financiers » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 69.9% de la variance de la variable « atteinte des objectifs financiers » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «atteinte des objectifs stratégiques », est de0,699. Nous pouvons déduire que 69.9% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire », est de0,801. Nous pouvons déduire que 80.1% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 75.9% de la variance de la variable « notre satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.

1.3idefinition et interprétation des axes :

Dans le but de conserver l'essentiel de l'information, et pour éviter sa dispersion, nous avons sélectionné ces trois axes.

Axe numero1 : Cet axe explique 43,276% de la variance totale, il se présente comme suit :

- « atteinte des objectifs financiers» 0,855 ;
- «la satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale » 0.810
- « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » 0.804 ;
- « Atteinte de nos objectifs stratégiques » 0.783 ;
- « Atteinte des objectifs commerciaux » 0.778 ;

- « notre laboratoire nous donne une liberté totale pour travailler sur de nouvelles idées » 0.728 ;
- « en cas d'échec dans le processus de création de quelque chose de nouveau , notre laboratoire nous encourage à continuer » 0.695 ;
- « notre laboratoire nous informe en cas de changements technologique » 0.555.

Source : réalisé par le chercheur

Cet axe identifie les trois items de la dimension acquisition,qui sont : « liberté de travail, motivation et transformation »,et le succès des alliances stratégiques qui est mesuré dans notre modèle par l'atteinte des objectifs de l'alliance que ce soit des objectifs commerciaux, financiers ou stratégiques .

Le premier axe est fortement corrélé positivement avec l'acquisition et le succès des alliances .Ce dernier dépend de la capacité d'absorption de ces employés .L'axe n°1 peut être nommé : « **L'impact de la capacité d'absorption sur le succès des alliances stratégiques du laboratoire Saidal**»

D'apres la matrice de composantes apres rotation, le deuxième axe quand à lui regroupes les deux items relatives à l'assimilation et une relative à la transformation.

Axe numéro 2 : Cet axe explique 15,578 % de la variance totale, il se présente comme suit :

- «Lors d'échanges avec nos partenaires, nous apprenons de nouvelles méthodes et procédés de gestion » 0,706.
- « nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures » ; 0,681
- « Lors d'échanges avec nos partenaires, nous remettons en cause notre façon de travailler » 0,529 ;

Source :réalisé par le chercheur

l'échange avec les partenaires de saidal, permet aux employés d'apprendre de nouvelles méthodes de gestion en remettant en cause leurs façon de travailler ,en plus de la transformation des procédures **.**On peux reformuler cet axe comme suit : **« l'effet des échanges entre les partenaires sur l'apprentissage »**

Axe numero 3 :le dernier axe identifie les deux variables relatives à la transformation ainsi que le premier item de l'assimilation .

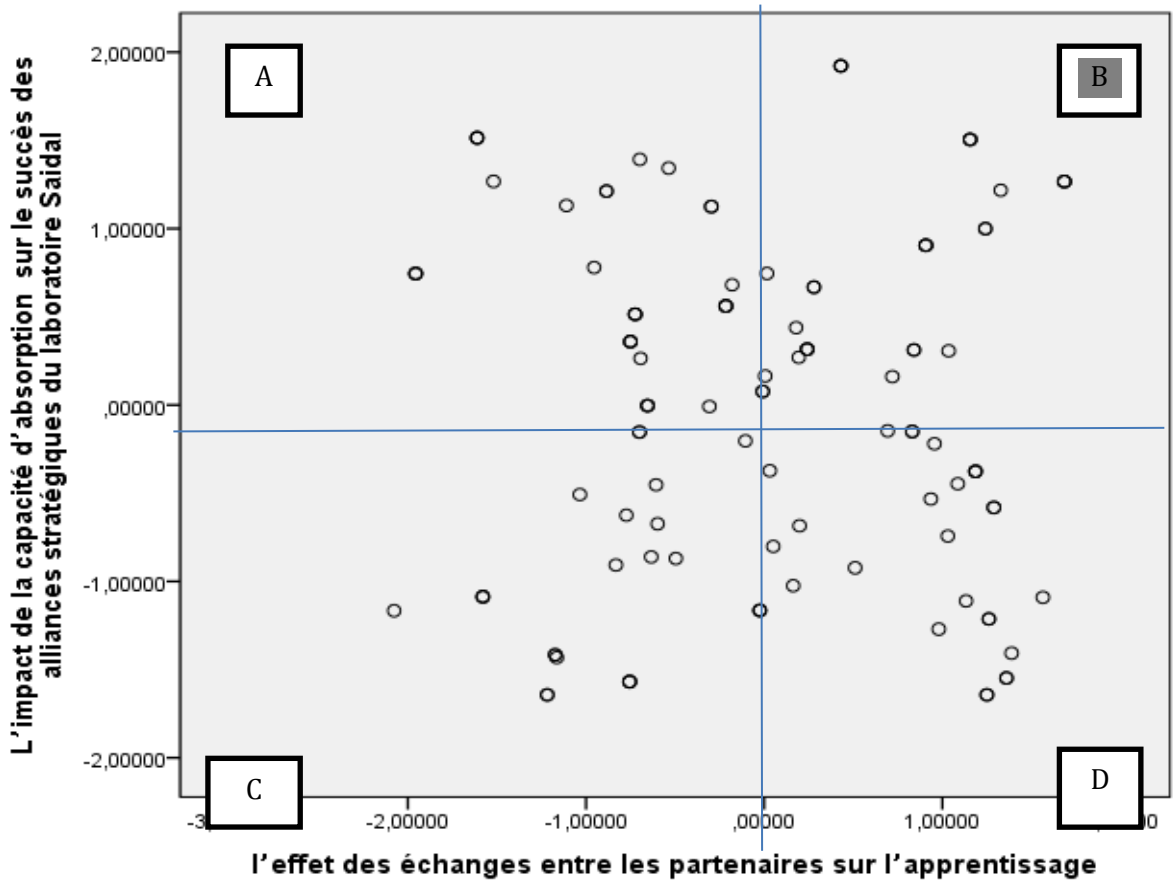
+	-
• Lors d'échanges avec nos partenaires, nous remettons en cause notre façon de travailler » ; 0,741	• « nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions » ; -0,377 • « nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures » ; -0,457

Source :réalisé par le chercheur

plus il y'a des échanges avec des laboratoires de nationalité et notamment de cultures différentes plus l'assimilation de l'information devient difficile **.**Plus les employés de saidal remettent en cause leur façon de travailler, plus l'amélioration des procédures et la transformation de certaines procédures seront difficiles .

On peut nommer cet axe de la sorte : « **l'impact des dissemblances culturelles sur l'assimilation de l'information ».**

Figure 27 : La projection des points individus sur les axes factoriels



La carte factorielle ci-dessus présente quatre groupes d'individus : le carré B contient les individus ayant un comportement efficace. En effet, 20 ,89 % des employés enquêtés estiment qu'il y a une dépendance entre la capacité d'absorption , et le succès des alliances .nous pouvons donc constaté que les employés estiment que le succès des alliances dépend de la capacité d'absorption et de l'échange entre les partenaires.

Mais cela n'empêche que 79,11% des personnes sont positionnées dans des groupes considérés non efficaces.

Matrice des composantes

	Composante		
	1	2	3
acqui-1	,728	,228	-,372
acqui-2	,695	-,141	,021
acqui-3	,555	,328	,194
assimi-1	,111	,529	,741
assimi-2	,172	,706	,338
transfo-1	,684	,393	-,377
transfo-2	,329	,681	-,457
object-commer	,778	-,142	-,031
object–finnan	,855	-,141	,053
object- strate	,783	-,240	,167
acheve–apprenti	,804	-,322	,225
satisfac-performa	,810	-,302	,104

2.la**variable organisationnelle :**

Dans notre cas, le test de fiabilité montre que le coefficient de Cronbach est excellent puisqu'il est supérieur de 0.8. Le test de Bartlett est bon aussi (0.000), et concernant l'indice de KMO de la variable organisationnelle est de 0,781ce qui peut etre qualifié de bon ,il nous indique que les corrélations entre les Items sont de bonne qualité.Ceci dit ,les variables peuvent être factorisables ,dés que la valeur de KMO dépasse 0,5 .(voir annexe)

Rapport-Gratuit.com

2.1la variance totale expliquée :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	5,275	47,959	47,959	5,275	47,959
2	1,882	17,106	65,065	1,882	17,106
3	,912	8,288	73,353		
4	,771	7,005	80,358		
5	,672	6,107	86,465		
6	,393	3,571	90,035		
7	,365	3,319	93,355		
8	,291	2,650	96,005		
9	,239	2,170	98,175		
10	,128	1,162	99,336		
11	,073	,664	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

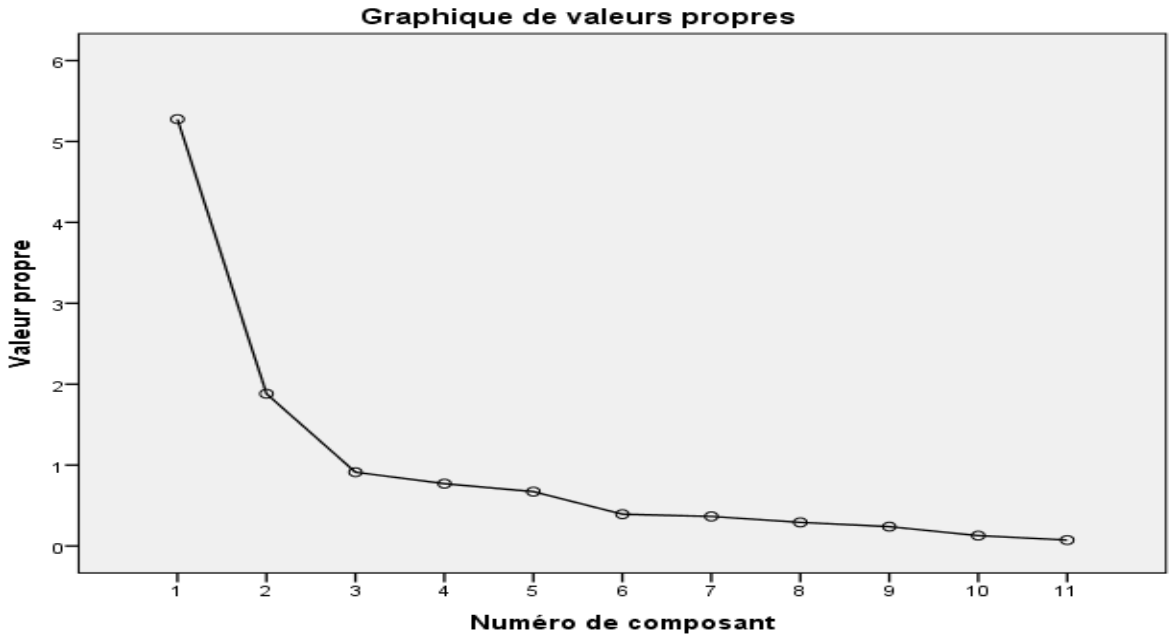
D'après le tableau de la variance totale expliqué, on peut dégager deux composantes restituantle plus d'informations, ce sont les composantes 1 et 2. Ces facteurs permettent de restituer 60,065% de l'information des variables analysées .

- La première composante extraite permet de synthétiser 47,959% de la variance du phénomène.
- La deuxième composante explique 17,106% de la variance.

Dans la suite de notre analyse, nous allons prendre en considération ces deux composantes puisqu'elles détiennent 60,065% de l'information totale. En effet, cette ***réduction permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 11 variables de départ ainsi, d'éviter la dispersion de l'information.***

De plus on remarque que ces facteurs disposent d'une inertie totale supérieure à 1, c'est-à-dire, le premier communique 5,275 d'inertie,et le second 1,882.Les autres sont inférieurs à 1 avec un taux qui représente une quantité très limitée d'informations. Donc, il n'y a aucun risque de ne prendre en considération que les deux premiers facteurs.

Aussi, l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau qui montre que les deux facteurs dépassent 1 de l'inertie totale .Donc tous ces éléments confirment que le choix de ces deux facteurs est correct.



2.2Qalité des représentations :

- 59,4% de la variance de la variable «notre laboratoire dispose de structures organisationnelles

favorisant l'apprentissage des employés. » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.

- 67,5% de la variance de la variable « la proportion du personnel qui suit une formation durantl'accord d'alliance est assez importante. » est prise en compte par l'une des dimensionsextraites.
- 52.3% de la variance de la variable « il y 'a eu des négociations particulières concernantla formation du personnel durant la période de partenariat » est prise en compte par l'unedes dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «nous apprenons continuellement de nos partenaires », est de 0 ,645. Nous pouvons déduire que 64,5% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 63.7% de la variance de la variable « un bon programme de R&D et de développement d'activité est mis en place par notre laboratoire pour favoriser l'apprentissage » est prise en

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

comptepar l'une des dimensions extraites.

- 36.9% de la variance de la variable «notre laboratoire a mis en place un système d'information afin d'assurer le flux d'informations entre les partenaires » est prise en compte par l'unedes dimensions extraites.
- 68.00% de la variance de la variable «atteinte des objectifs commerciaux » est prise en comptepar l'unedes dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «atteinte des objectifs financiers», est de 0,779. Nous pouvons déduire que 77,9% de la variance de cette variableest prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «atteinte des objectifs stratégiques», est de 0,694. Nous pouvons déduire que 69,4% de la variance de cette variableest prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 81,10% de la variance de la variable « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » est prise en comptepar l'unedes dimensions extraites.
- 74,8% de la variance de la variable « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » est prise en comptepar l'unedes dimensions extraites.

Qualité de representation

	Initial	Extraction
appren orga-1	1,000	,594
appren orga-2	1,000	,677
appren orga-3	1,000	,523
appren orga-4	1,000	,645
appren orga-5	1,000	,637
appren orga-6	1,000	,369
object-commer	1,000	,680
object –finnan	1,000	,779
object- strate	1,000	,694
acheve–apprenti	1,000	,810
satisfac-performa	1,000	,748

2.3idefinition et interprétation des axes -Le premier axe : Cet axe explique 47,959% de la variance totale, il se présente comme suit :

- « notre Satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale » 0,803 ;
- « atteinte des objectifs financiers »0,793 ;
- « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire »0,775 ;
- « atteinte des objectifs stratégiques »0,749 ;
- « atteinte des objectifs commerciaux »0,712 ;
- « un bon programme de R&D et de développement d'activité est mis en place par notre laboratoire pour favoriser l'apprentissage » 0,701 ;
- « la proportion du personnel qui suit une formation durant l'accord d'alliance est assez importante »0,783 ;
- « il y 'a eu des négociations particulières concernant la formation du personnel durant la période de partenariat »0,6999 .

Source :réalisé par le chercheur

Cet axe identifie deux dimensions de l'apprentissage organisationnel qui sont la R&D et la formation du personnel.Le succès des alliances qui passent par l'atteinte des objectifs est dépendant des différents programmes de R&D mis en place par le laboratoire Saidal, afin de favoriser l'apprentissage ,ajoutons à cela le rôle que joue la formation du personnel pendant la période du partenariat.

Donc il s'avère primordial que la proportion du personnel qui suit une formation pendant la période du partenariat soit importante,dans le sens où cette formation facilitera l'atteinte des objectifs et du coup le succès de l'alliance.Cet axe peut être nommé comme suit : « **effet de la R&D et de la formation sur le succès des alliances stratégiques** ».

-le deuxième axe : Cet axe explique 17,106% de la variance totale, il se présente comme suit :

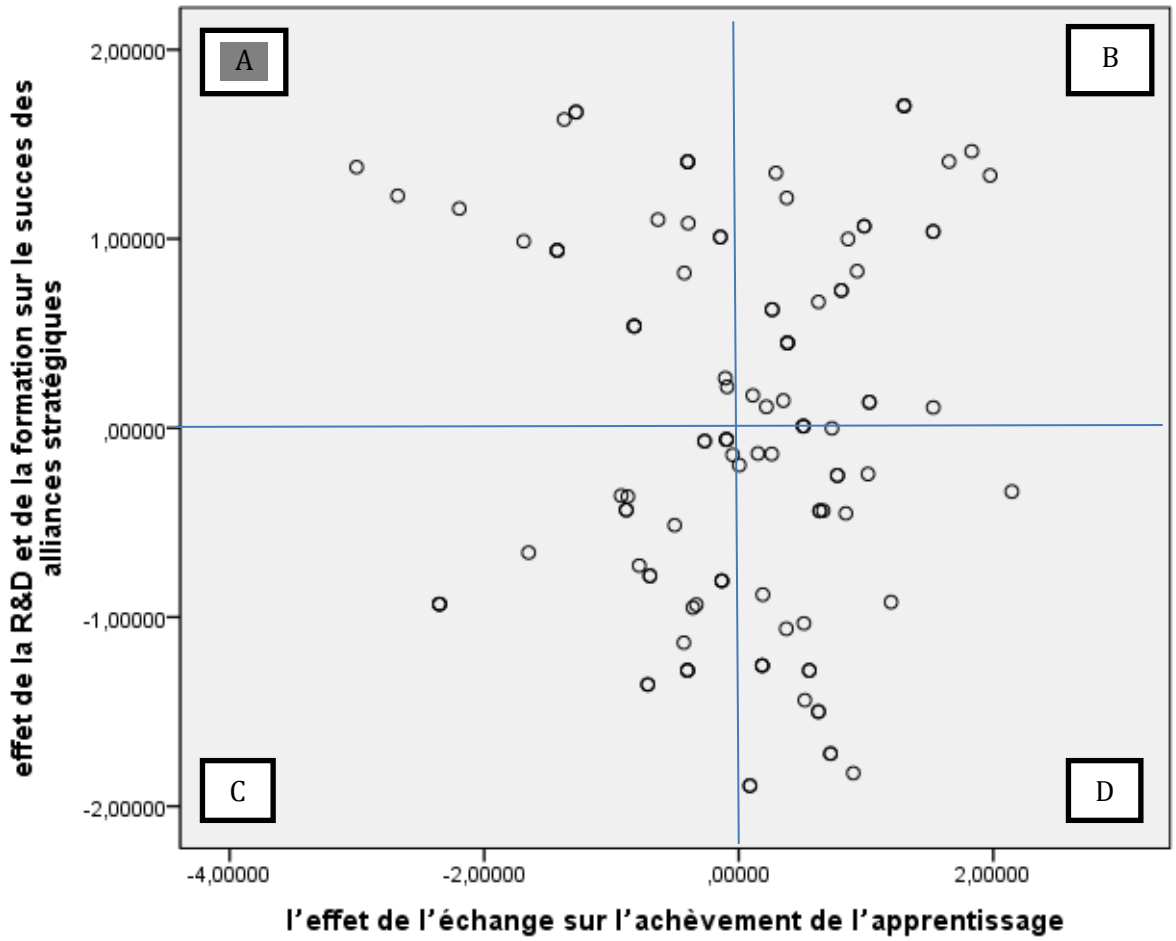
- « nous apprenons continuellement de nos partenaires » 0,638 ;
- « il y 'a eu des négociations particulières concernant la formation du personnel durant la période de partenariat » 0,484 ;
- « atteinte des objectifs commerciaux »0,417 ;
- « Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » 0.458 .

Source : réalisé par le chercheur

Le deuxième axe est fortement corrélé avec la formation et l'échange avec les partenaires et le degré d'achèvement de l'apprentissage en plus de la réalisation des objectifs commerciaux ;on peut nommer cet axe de la manière suivante **: « l'effet de l'échange sur l'achèvement de l'apprentissage ».**

Dans le but de conserver l'essentiel de l'information, et pour éviter sa dispersion, nous avons sélectionné ces deux axes.

Figure 28 : La projection des points individus sur les axes factoriels



La case A est la région la plus efficace, elle regroupe 20 ,83% des employés qui jugent que les programmes de R&D et la formation sont primordiaux pour assurer les succès des alliances .Ceci dit, les échanges avec plusieurs partenaires à la fois ne sont pas recommandés pour assurer l'achèvement et la satisfaction vis-à-vis de ces échanges .nous pouvons constater que les enquêtés estiment que la formation est l'un des facteurs clés qui favorise le succès des alliances.

Mais cela n'empêche que 80% des employés sont positionnés dans des groupes considérés non efficaces. Ces groupes doivent : encourager et favoriser la formation pendant la période de partenariat, créer de nouveaux programmes de R&D et mieux gérer les différents cycles d'apprentissage pour assurer le succès des alliances .

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
appren orga-1	,699	,325
appren orga-2	,738	,364
appren orga-3	,537	,484
appren orga-4	,488	,638
appren orga-5	,701	,381
appren orga-6	,531	,295
object-commer	,712	,417
object–finnan	,793	-,388
object- strate	,749	-,365
acheve–apprenti	,775	,458
satisfac-performa	,803	-,321

-la variable culturelle :

Dans notre cas, et concernant l'indice KMO de « la variable culturelle» ,il est de 0.767 ce qui est assez satisfaisant et signifie bien que le choix des variables initiales est pertinent , le test de sphéricité de Bartlett est significatif sig tend vers 0,000.Le test de fiabilité montre que le coefficient de Cronbach est bon puisqu'il est supérieur de 0.7,ce qui traduit une forte capacité des données à êtrefactorisées. (voir annexe tableau n°3)

3.1- variance totale expliquée :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	4,332	30,941	30,941	4,332	30,941
2	2,815	20,105	51,047	2,815	20,105
3	1,445	10,324	61,371	1,445	10,324
4	1,202	8,583	69,954	1,202	8,583
5	,969	6,924	76,878		
6	,750	5,358	82,236		
7	,643	4,590	86,825		
8	,584	4,172	90,997		
9	,397	2,835	93,832		
10	,302	2,158	95,990		
11	,216	1,540	97,530		
12	,147	1,051	98,581		
13	,125	,895	99,476		
14	,073	,524	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Le tableau ci-dessus présente les quatre composantes qui permettent de résumer 69,954% de l'information :

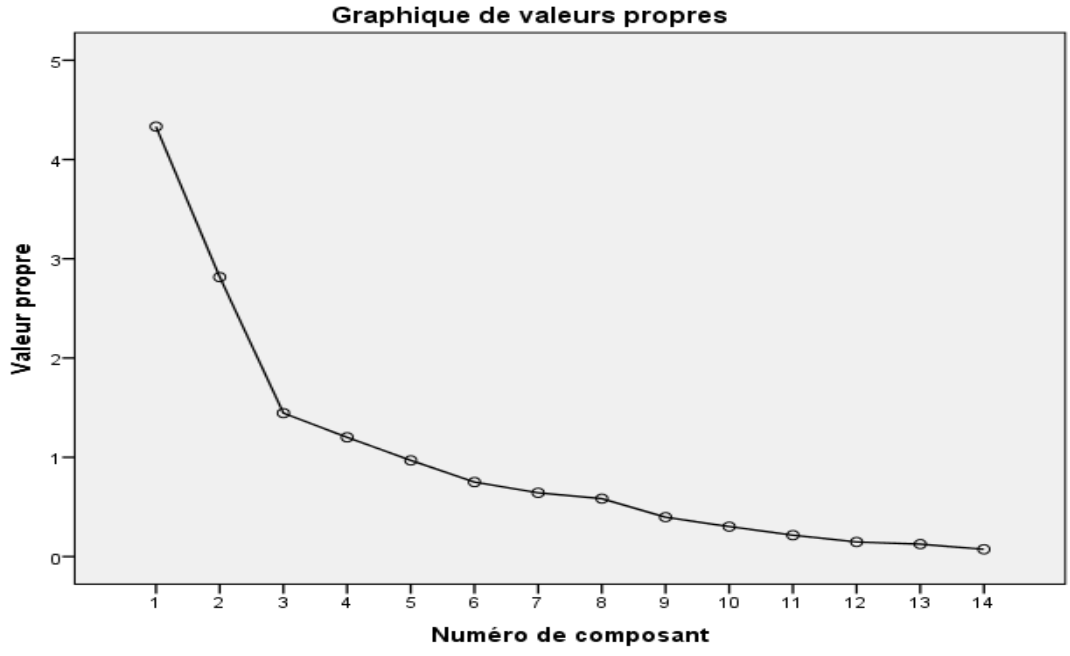
Le tableau ci-dessus ,présente les quatres composantes qui permettent de résumer 69.954% de l'information :

- La première composante extraite permet de synthétiser 30,941 % de la variance du phénomène.
- La deuxième composante explique 20,105 % de la variance.
- La troisième composante explique10,324 % de la variance.
- La quatrième composante extraite permet de synthétiser 8,583 % de la variance du phénomène.

Dans la suite de notre analyse, nous allons prendre en considération ces quatre composantes puisqu'elles détiennent 69,954% de l'information totale. En effet, cette ***réduction permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 14 variables de départ ainsi, d'éviter la dispersion de l'information.***

De plus on remarque que ces facteurs disposent d'une inertie totale supérieure à 1, c'est-à-dire, le premier communique 4,332 d'inertie, le second 2,815 ,le troisième 1,445,et le dernier se rapproche du précédent et communique 1,202 d'inertie .Les autres sont inférieurs à 1 .Donc, il n'y a aucun risque de ne prendre en considération que les quatre premiers facteurs.

Aussi, l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau qui montre que les quatre facteurs dépassent 1 de l'inertie totale .Donc tous ces éléments confirment que le choix de ces trois facteurs est correct.



3.2- qualité de représentation :

- 76.6% de la variance de la variable «Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 71.5% de la variance de la variable « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 66% de la variance de la variable « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle», est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes », est de 0,692 Nous pouvons déduire que 70% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 60% de la variance de la variable «Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 59% de la variance de la variable «Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- 65% de la variance de la variable «Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions » est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction », est de 0,635 Nous pouvons déduire que 63,5% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.
- La qualité de représentation de la variable «Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures », est de 0,684 Nous pouvons déduire que 68,4% de la variance de cette variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites.

Qualité de representation

	Initial	Extraction
indivi/collect-1	1,000	,776
indivi/collect-2	1,000	,715
indivi/collect-3	1,000	,658
mascu/femini-1	1,000	,692
mascu/femini-2	1,000	,599
mascu/femini-3	1,000	,587
accep/incerti-1	1,000	,652
accep/incert-2	1,000	,635
accep/incert-3	1,000	,684
object-commer	1,000	,728
object–finnan	1,000	,819
object- strate	1,000	,711
acheve–apprenti	1,000	,800
satisfac-performa	1,000	,739

1.3 définition et interprétation des axes :

-premier axe : Cet axe explique 30,941% de la variance totale, il se présente comme suit :

- « degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire » 0.813 ;
- « notre Satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale » 0,773 ;
- « atteinte des objectifs financiers »0,706 ;
- « atteinte des objectifs stratégiques »0,680 ;
- « atteinte des objectifs commerciaux »0,661 ;
- «La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » 0,6000 ;
- « Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe » 0 ,591 ;
- « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » 0,585.

Source : réalisé par le chercheur

Cet axe identifie les trois Items des la dimension individualisme /collectivisme de la variable culturelle ,ainsi que la totalité des domaines qui conditionne le succès de l'alliance dans notre modèle.

Rapport-Gratuit.com

Le premier axe est fortement corrélé positivement avec le niveau collectivisme ,et le succès des alliances.Autrement dit ,ce succès est fortement dépendant du degré de collectivisme des employés, où l'intérêt du groupe passe avant l'intérêt individuel. L' employé est fortement lié à son groupe dont il dépend matériellement et psychologiquement .Cet axe peut être nommé de la manière suivante : **« l'impact du collectivisme sur le succès des alliances ».**

-Axe numéro deux : Cet axe explique 20,105% de la variance totale, il se présente comme suit :

-	+
➢ « atteinte des objectifs commerciaux » -0,538 . ➢ « atteinte des objectifs financiers » -0,565.	➢ « Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe » 0,619 ➢ « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle » 0,585 ➢ « La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle» 0,508 ➢ « Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition » 0,460 ➢ « La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes » 0,451 ➢ « Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau »0,432

Source : Réalisé par le chercheur

Cet axe regroupe les domaines du degré de collectivisme ,celui du degré de masculinité, ainsi que le degré d'atteinte des objectifs financiers et commerciaux.Sa partie positive résume les variables des deux premiers domaines .D'apres les résultats obtenus, plus le laboratoire est masculin (autrement dit les rôles des sexes sont clairement divisés) ,plus l'entreprise à du mal à atteindre ces objectifs, on peutnommer cet axe **« l'entreprise atteint ses objectifs lorsque les rôles sociaux des sexes se chevauchent et peuvent s'échanger»**.

-le troisième axe : Cet axe explique 8,228% de la variance totale, il se présente comme suit :

- « Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction » 0,609
- « Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions 0,498

Source : réalisé par le chercheur

Cet axe comprend deux items de la dimension « acceptation de l'incertitude » de la variable culturelle.Il s'articule autour de la nécessité de contrôler ce qui est incertain qui passe par la prise de risque et les initiatives personnelles , cet axe peut être nommé de la sorte : « **contrôle et acceptation de l'incertitude** ».

-le quatrième axe : Cet axe explique 7,008% de la variance totale, il se présente comme suit :

- « Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions » 0,618
- « Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures » 0,634
- « Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction »

Source : réalisé par le chercheur

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Cet axe résume les trois Items de la dimension acceptation de l'incertitude , mêmeraisonnement pour l'axe précédent

Matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
indivi/collect-1	,591	,619	,076	-,194
indivi/collect-2	,585	,585	-,115	-,131
indivi/collect-3	,600	,508	,002	-,198
mascu/femini-1	,512	,451	-,453	-,146
mascu/femini-2	,400	,460	,476	,007
mascu/femini-3	,305	,432	,513	,210
accep/incerti-1	,141	-,047	,498	,618
accep/incert-2	,094	,181	,609	,472
accep/incert-3	,286	,306	-,328	,634
object-commer	,661	-,538	-,007	,045
object–finnan	,706	-,565	-,009	-,039
object- strate	,680	-,473	,048	-,150
acheve–apprenti	,813	-,368	-,012	,059
satisfac-performa	,773	-,366	,052	,075

III. Modèle de régression :

L'Analyse de Régression est un modèle statistique de prévisions, elle sert à décrire et évaluer la relation entre une variable donnée (habituellement appelée la variable dépendante) et une ou plusieurs autres variables (habituellement appelées les variables indépendantes). Elle permet de déduire le résultat d'un indicateur clé de l'activité de l'entreprise (variable dépendante) basé sur les intéractions d'autres facteurs d'activité

relatifs (variables explicatives).[1]Dans le cas de la régression linéaire multiple, la variable dépendante est toujours une variable continue tandis que les variables indépendantes peuvent être continues ou catégorielles. La régression linéaire est appelée multiple lorsque le modèle est composé d'au moins deux variables indépendantes.[2]Donc précisons que nous avons mené une analyse de régression multiple afin d'évaluer l'influence de chaque dimension de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques du laboratoire Saidal.

Pour ce qui est de la « dimension individuelle »,l'analyse de régression montre que le modèle global est significatif (sig=0,000). Toutefois, nous notons que la dimension individuelle influence positivement (R=0,502, R^2=0,252, R^2ajusté=0,245) l'issue des alliances du groupe Saidal .Autrement dit ,plus les employés deSaidal 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 a préciser que le domaine de la dimension individuelle qui influence le succès des alliances dans notre étude est la capacité d'absorption des employés .

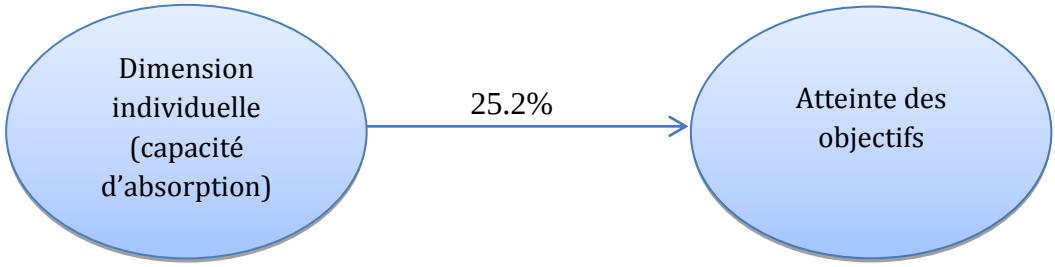


Tableau 29 : tableau de régression pour la dimension individuelle :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502[a]	,252	,245	4,01166

a. Valeurs prédites : (constantes), abso

[1]http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Analyse-de-Regression.html
[2]arabiche

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(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 (sig=0,000). Toutefois, nous notons que la dimension organisationnelle influence positivement (R=0,482, R^2=0,232, R^2ajusté=0,225) l'issue des alliances du groupe Saidal .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 30 : tableau de régression pour la dimension organisationnelle

Récapitulatif des modèles

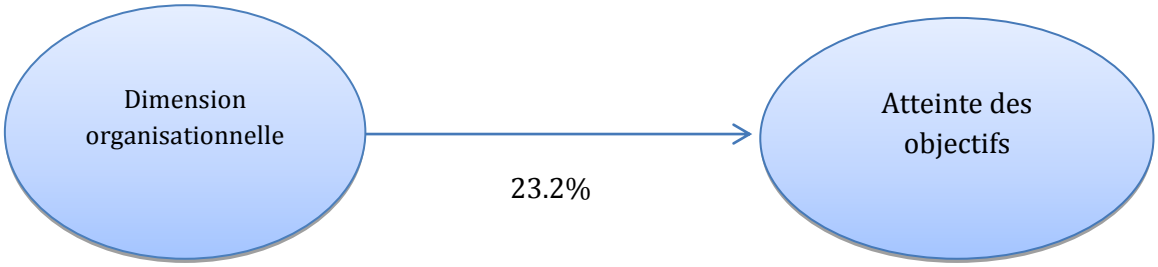
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482[a]	,232	,225	4,06563

a. Valeurs prédites : (constantes), orga

Coefficients[a]

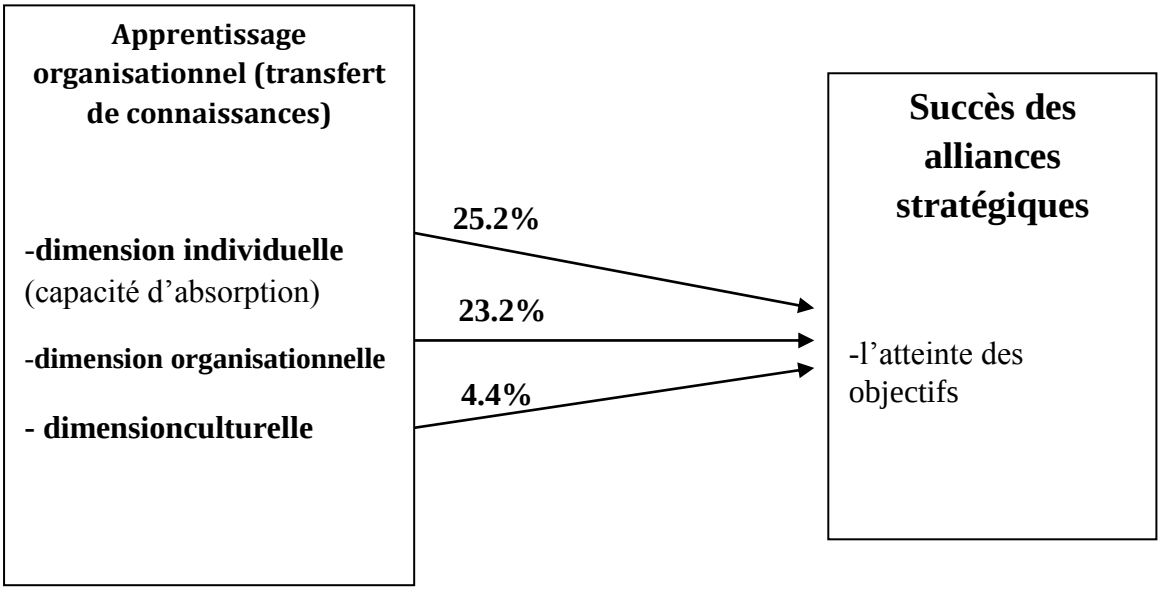
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,995	1,624		3,075	,003
	Orga	,501	,087	,482	5,762	,000

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 :



IV. Discussions des Résultats :

❖ Afin de pouvoir répondre à des besoins croissants en médicaments ,garantir un développement harmonieux du secteur pharmaceutique Algérien ,arriver à couvrir 70% des besoins nationaux en médicaments ,réduire la dépense éxterieure, il faudrait une batterie de mesure à même de soutenir la production pharmaceutique nationale, cela passe par la réunion des trois conditions suivantes :

Tableau 31 : les conditions favorisant le développement de l'industrie pharmaceutique Algérienne

Sur le plan	Conditions
Economique	-Attribué des aides ciblés destinées au développement de la production nationale. -Financement à des taux bonifiés. -l'exonération des droits de douanes et TVA. -assouplir le système de fixation des prix de vente des médicaments fabriqués localement. -mettre en place un fond publique spécialisé dans le financement de la R&D pharmaceutique. -amélioration des systèmes de contrôle de qualité. -formations de personnels techniques spécialisées.
Administratif	-l'adaptation des systèmes d'enregistrement de nouvelles molécules. -la simplification des systèmes d'importation de matière première. -Assouplir les conditions de remboursement des médicaments fabriqués localement.
Légale	-mise en œuvre d'une législation nationale facilitant l'autorisation de mise sur le marché. -mise en place d'une règlementation qui restreint l'importation des médicaments fabriqués localement. -Mise en place d'un dispositif efficace qui permet le passage de l'importation à la fabrication locale.

Source : Réalisé par le chercheur

- La production pharmaceutique nationale connait une nette augmentation ,mais elle reste en retrait par rapport à la croissance de la facture étrangère du médicament, cette dernière areculé en 2015 par rapport aux années précédentes, cela peut-êtredû à la baisse des importations des produits pharmaceutiques. Mais en 2016 ,cette même facture a connu une hausse ,qui peut etre 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 dégagéles 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 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'avèreêtre primordiale pour l'apprentissage,à côté de la transparence organisationnelle ainsi que les différentes structures organisationnelles favorisant l'apprentissage (formation, compagnonnage, tutorat),en plus de la claireté 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 peut etre 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.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ 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.

- ❖ 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.

Cetteprojection ,nous a permis d'identifié 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,Jabar,Soosay) sur le lien de l'influence des différentes dimensions de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques .Il est primordiale de préciser que ce rapport reste relatif puisque 15 ans après la signature du premier protocole, seulement 6 joints venture ont survécu .

Rapport-Gratuit.com

Conclusion :

Dans ce chapitre, on a traité la validation empirique de notre modèle de recherche ,dans laquelle nous pouvons conclure que toutes les variables étudiées répondent bien à notre étude ,les Items qui la décrivent mesurent bien les variables ,et les questions choisies sont pertinentes .

Ensuite ,une collecte des données à partir d'un échantillon d'employés du laboratoire Saidal ayant côtoyé un laboratoire étranger a été effectuée. Pour le traitement des données recueillies, nous avons eu recours à une analyse sous SPSS grace à laquelle nous avons vérifié la fiabilité des dimensions en calculant l'alpha de Crombakh, réduit nos variables et testé nos hypothèses .

Enfin ,une discussion des résultats était évidente pour confirmer ou infirmer les hypothèse de la recherche .Par cette discussion on a relevé l'impact relatif de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques du groupe Saidal.

Ce dernier chapitre nous a permis de déboucher sur la conclusion générale dans laquelle nous présenterons les limites et les voies de recherches futures.

Bibliographie :

C. Durand (2005) « L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité » université de Montréal ,département de sociologie ,note de cours.

C. K.Boyom(2012) « les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens. » thèse de doctorat, Université d'Artois.

D.Long (2004) « *définir une problématique de recherche* »recherche CRDE ,Paris .

Forum des chefs d'entreprises, entrepreneurs de progres(2016) ,revue de presse,Alger.

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

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

O.Belahhacen(2015) « *les accords de partenariats industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique* »thèse de doctorat ,université de TiziOuzou.

O.Bellahcene , M. Y**.** ferfera(2014) « *les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques etrangers dans le secteur algerien de l'industrie pharmaceutique » Les cahiers du cread n°107-108 2014 ,Algérie.*

P .Abecassis, N .Coutinet(2008) « *Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques »* Industrie pharmaceutique, Numéro 7 – Janvier-Mars.

P.Corbel , S. Raytcheva (2010) «*Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire* »XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique , Luxembourg .

Rapport du ministere de la santé,2016.

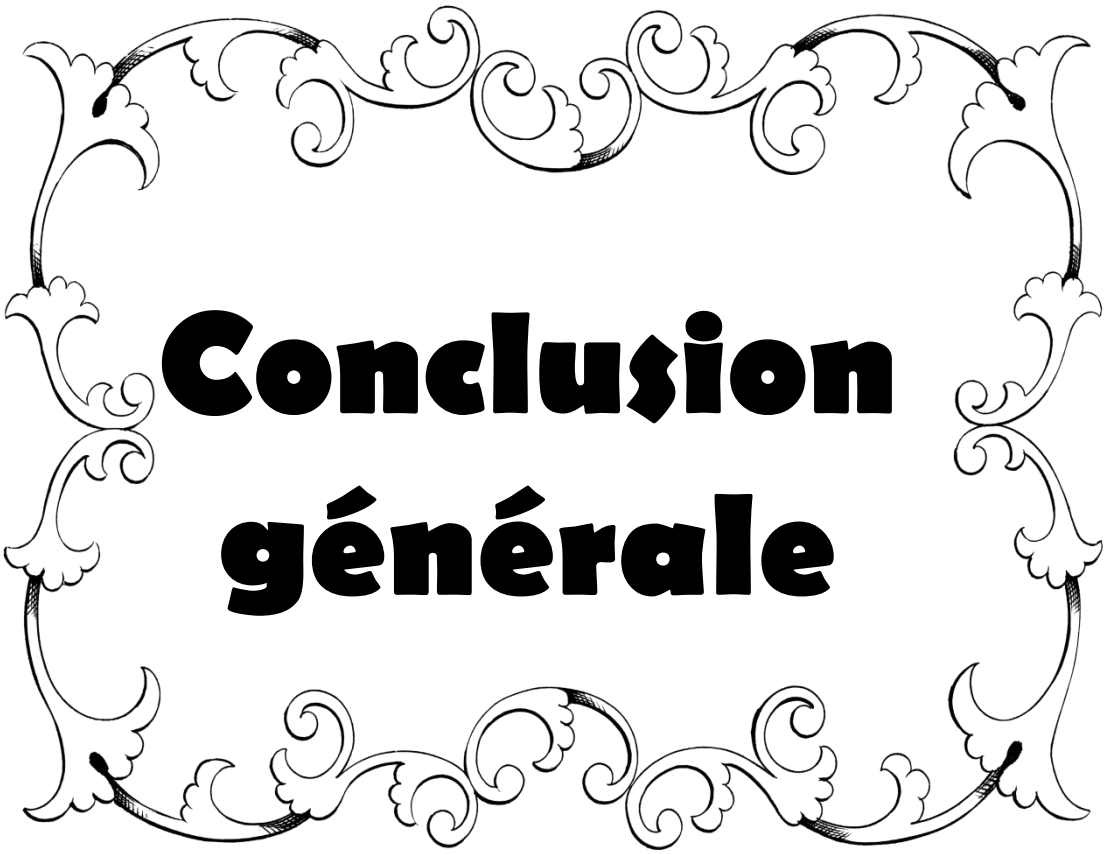
S .Mercuri ,M .Rais(2012) *« alliance stratégique entre PME et grande firme internationale :quel rôle pour le middle manager* ? » Congres Internationalisation des PME ,France.

Zahra, G.George (2002) **«** Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension **»***The Academy of Management review*, Vol. 27, N°. 2.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Webographie :

http://www.algerie-focus.com/2016/08/importations-facture-medicament-hausse/
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.lesoirdalgerie.com/articles/2016/11/05/article.php?sid=204310&cid=2
http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-developpement-de-lindustrie-pharmaceutique-handicape-par-la-bureaucratie-241296
http://www.memoireonline.com/09/11/4828/m_Contribution-de-leducation-inclusive-a-lintegration-des-personnes-vivants-avec-handicap6.html
https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2012-1-page-23.htm



Conclusion générale

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'apprentissagedans les alliances se sont multipliées depuis le début des années quatre-vingt dix. Une revue de la littérature de ce champ montre que lesrecherches actuellesétudient soit le rôlede l'apprentissage dans les alliances et leur évolution, soit l'objetet le contenu de l'apprentissage des connaissances (Rolland, 2000).

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitions 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?**

Afin de répondre à cette question, nous avons présenté en premier lieu dans la partie théorique les concepts de base du transfert de connaissances dans les alliances stratégiques .Par la suite, nous avons identifié les dimensions, l'évolution et les principaux courants de recherche des alliances stratégiques .Cette revue de la littérature, permet déjà d'entrevoir la difficulté d'analyse des alliances stratégiques. Qu'il s'agisse de la théorie des ressources et compétences, celle des coûts de transaction , toutes les approches citées semblent se rapprocher de la réalité des alliances stratégiques.

Cependant, nul ne peut nier le rôle de l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, dans ce sens , les travaux montrant le rôle de l'apprentissage dans l'évolution des alliances et le comportement des partenaires sont principalement les premiers travaux sur ce sujet. Eneffet, la principale dichotomie sur ce sujet est le dilemme collaboration / compétition. SiHamel (1991) est l'un des premiers à expliquer que tous les partenaires ne sont pas égauxdans l'apprentissage ,il explique que lalongévité et la stabilité ne sont pas un critère de succès. Dans son étude sur des filialescommunes internationales, si les partenaires ont pu apprendre les compétencesrecherchées initialement, l'alliance peut se terminer. Si cet apprentissage est rapide lalongévité de l'alliance aura été courte mais cela peut se traduire par un succès.

En résumé, Parmi l'ensemble des travaux sur ce sujet, il est possible de voir que l'apprentissage joueun rôle important dans les alliances. Il permet son développement ou son succès mais ilest aussi la cause de problématiques stratégiques, convergeant vers le dilemme classiquede la compétition ou de la collaboration.Justement , c'est dans le deuxième chapitre théorique qu'on a essayé d'aborder le rôle de l'apprentissage dans les alliances stratégiques. A ce stade ,nous avons présenté les types d'apprentissages possibles dans les alliances stratégiques , ainsi qu'une présentation des différentes dimensions qui conditionnent cet apprentissage.

Résultats :

Nous avons pu distinguer d'après notre investigation empirique que l'apprentissage organisationnel conditionne le succès des alliances stratégiques ,ces résultats confirment et prolongent les apports existants dans la littérature (Zahra et George,Jabar ,Soosay) sur le lien et 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 de Saidal du premier protocole, seulement 6 joints venture ont survécu.

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 caractérespécifique ,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 etre indispensables à l'existence d'une part et à la survie d'autre part ,de Saidal sur le marché des medicaments .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 role 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 concurrentieles 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.

Limites de la recherche:

Comme tout œuvrescientifique àcoté des contributions, notre travail présente certaines limites ,celles-ci ce situent à plusieurs niveaux :

La première limite se réfère à la taille de l'échantillon, nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint ,même s' il correspond à un taux de réponses satisfaisant.

La seconde limite réside sans le choix d'un seul laboratoire pharmaceutique Algérien . En résumé, les limites sont relatives à une série de questions non traitées, à

la démarche méthodologique, aux problèmes de mesure des construits et derecueil des données, et enfin à la structuration générale de la recherche.

Voies de recherches :

Une thèse qui se termine ouvre d'autres voies de recherches ,les principales perspectives de recherches qui apparaissent à l'issue de cette thèse sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer, Elles s'articulent autour des axes suivants :

- Effectuer d'autres études quantitatives sur l'impact d'autres sources d'avantages concurrentiels tels que l'innovation et la R&D ,sur l'issue des alliances.
- Améliorer certaines échelles de mesures.
- Prendre en considération les différences sectorielles ,car il est possible que la spécificité que caractérise le secteur pharmaceutique ait pu dissimuler des différences intéressantes.

Références

A.Ben Fadhel (2010) « la culture d'entreprise :facteur de réussite des alliances stratégiques et de fusions » Cahier de recherche du CERESSEC N° 91031, novembre.

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

A.Camara,F.Cheriet,F.Fort (2013)«comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'ouest » workingpaper moisa 2013-7, Montpellier, France.

A.Camara1, F.Cheriet1, F.Fort1(2013) «Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest »Article présenté lors de la réunion de l'équipe Regaal-UMR MOISA.

A.Inkpen(1998) « learning knowledge, acquisition and strategic alliances » European management journal, vol 16 ,n° 2.

A.jaouen(2010) « la construction des alliances stratégiques en contexte très petite entreprise » Business School, Montpellier.

A.Rouzies(2004) « modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales :le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle »cahiers de recherche ,the European Institution for lifelong learning,Lyon.

A.Taghzouti, Y. fahmi, H. sadok, S.BenJabeur(2014) « du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises :au-delà d'une approche réductionniste »workingpaperseries 2014-310,Busness School IPAG.

A.Tokuda « the critical assessment of the resource- based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm»Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University.

Bilan des connaissances et outil d'animation « animer un processus de transfert de connaissance » Institut national de santé publique ,Québec.

Bouzid(2011) « la dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques » thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion ,université dauphine, Paris.

C . Bader (2011) « La croissance expresso de Maison du Café, Capital » n° 232, Janvier.

Rapport-Gratuit.com

C. Durand (2005) « L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité » université de Montréal ,département de sociologie ,note de cours.

C. Fillol(2006) « apprentissage organisationnel et contexte organisationnel :une étude de cas chez EDF » XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève.

C. K.Boyom(2012) « les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens. » thèse de doctorat, Université d'Artois.

C.Abecassis(1997) « les couts de transaction : état de la théorie »réseaux n° 84 ,CENT .

C.Argyris, D.A.Schon (1978) « Organizational learning: A theory of action perspective» Reading, Mass.: Addison-Wesley.

C.Gaujard(2004) « modèles et individus de l'organisation »document de travail n° 71 , université du littorale Cote d'Opale.

C.H.Turner, F. Trompenaars(2004) « au-delà du choc des cultures » éditions d'organisation, Paris.

C.Mehrez,I.Jayari(2000) « diversité et fit culturels des partenaires :distinction et impact sur la performance des alliances Tuniso-étrangères »international conference on innovation in business,Economics and marketing Research ,vol 2.

C.Tounés, K.Assala(2007) « influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens » 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada.

D.Cayl a(2007) « l'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé » Universit_ePanth _eon-Sorbonne,Paris.

D.Gibeault(2006) « l'organisation apprenante »université d'Ottawa.

D.Long (2004) « définir une problématique de recherche »recherche CRDE ,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 Montpelier.

F. Hamdani(2010) « capacités d'absorption :facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales » Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie.

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.Bergeron,D.Poulin,S.Ellouz(2000) « les technologies de l'information :un synonyme d'alliance réussie »IX conférence international de management stratégique , Montpellier.

F.Blanchot(2007) « gestion en contexte interculturel »les presses de l'université de Laval .

F.Bridoux(2003) « a resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition» institut d'administration et de gestion, université catholique de louvain, Belgium.

F.Cheriet(2009) « l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat, Montpellier Supagro.

F.Leroy(2013) « processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion »business administration ,HEC Paris.

F.Leroy, B.Ramanantsoa(1994) « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur » article présenté à la 4ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.

F.Neubauer(2002) « la création et le transfert de connaissance scientifique et technologique dans les alliances stratégiques internationales :cas de la biopharmaceutique » mémoire en vue de 'obtention du grade de maitrise en sciences,Montréal.

Forum des chefs d'entreprises, entrepreneurs de progres(2016) ,revue de presse,Alger.

G.Hofstede(1994) « Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales » Éditions d'Organisation,Paris.

G.Hofstede(1994) « Vivre dans un monde multicultuel: Comprendre nos programmations mentales » Éditions d'Organisation,Paris.

H,Delerue,E.Simon(2005) « management des relations d'alliance entre des PME de la biotechnologie :confiance ou contrat ? »XIVème conférence internationale de management stratégique, La Loire .

H.Gitchenko(2011) « apprentissage et absorption en entreprise :quelles conséquences pur la gestion des connaissances et innovation ?»équipe de recherche sur les processus innovatifs ,université de Lorraine.

Hall, tHompson, résumé du rapport d'Hofstede .

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14) - Vol.2.

J.Adher(1994) « comportement organisationnel : une approche multiculturelle »éditions Reynald Goulet ,Ottawa.

J-P,Bootz(2012) « prospective et apprentissage organisationnel »travaux et recherches de prospective N°13,Paris.

K.Trabelsli(2012) « les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques :impact et modalité de management »université de Sfax.

L. Raymond, R. Parent,L. Desmarais, L. Leclerc(2009) « coffre à outils sur le transfert de connaissance »laboratoire de recherche sur a dynamique du transfert de connaissance, université de Sherbrooke.

L.Argote ,P.Ingram(2000) « Knowledge transfer: a basis competitive advantage in firms » Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1) .

L.Raymond (2010) « l'influence de la capacité d dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissance »mémoire en vu de l'obtention du grade de maitre des sciences, université de Sherbrooke .

La Lettre du CEDIP(2001) « l'organisation apprenante »fiche technique n°16.

M .Désaulniers(1998) « les alliances logistiques à l'exportation chez les pme manufacturieres québécoises: une analyse de cas multiples »these pour l'obtention d'un grade de doctorat, Université Du Québec À Trois-Rivières.

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

M.Bensaïd, N. Richebe (2001), « Règles d'organisation et relation salariale », Revue d'Économie Industrielle, n°97.

M.C ,Miller(2004) « Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study »Thèse de doctorat University of Houston).

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.cMalo,N.Elkouzi(2001) « alliance stratégique et apprentissage » NPS vol 14,n°2, Québec.

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

M.Fournier(2011) « la mobilisation des connaissances »agence dévaluation des technologies et des modes d'intervention en santé,Québec .

M.Ghertman(2011) « applications pratiques de la théorie des coûts de transaction »département stratégique et politique d'entreprise ,groupe HEC,France.

M.Gill,,J.W,Slocum,D. Lei(1992) « Management practices in learning organizations» Orgnizational Dynamics

M.Ingham(1994) « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations »revue français de gestion ,vol n° 4 .

M.Karâa,J. Morana(2011) « théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte Tunisienne. »revue logique et management, vol19-n°1 ,Lyon.

M.L, Diané(2013) « la contribution des universités Québécoises au développement de leurs villes et territoires :le cas du Coreper »programme de maitrise en développement régional, université du Québec.

market versus nonmarket allocation" in The Analysis and Evaluation of Public Expenditure : the PPB System, Vol. 1, US Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington,D.C. . U.S. Government Printing Office.

D. Mehrez, I .Jayari (2012) « Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères » International Journal of Business &EconomicStrategy (IJBES).

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

M-L.Aribou(2009) « étude des déterminants du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusions-acquisition »XVIII ème conférence internationale de management stratégique, Grenoble.

N. Rolland (2000) « l'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le ma,agement de la connaissance » IXIème conférence international de management stratégique ,AIMS,Montpelier.

N. Temimi(2011) « Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles »Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de PhilosophaeDoctor (Ph.D.), Université de Montréal.

N.Tebourbi(2000) « l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage »note de recherche de la chaire bell en technologies et organisation du travail, université du Québec .

O. Lavastre(2001) « les coûts de transaction ,retour sur les fondements » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,France.

O.Belahhacen(2015) « les accords de partenariats industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique »thèse de doctorat ,université de TiziOuzou.

O.Bellahcene , M. Y. ferfera(2014) « les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques etrangers dans le secteur algerien de l'industrie pharmaceutique » Les cahiers du cread n°107-108 2014 ,Algérie.

O.Devillard,D.Rey(2008) « culture d'entreprise, un actif stratégique » édition Dunod, Paris .

O.E Williamson (1999) « Strategy Research : Governance and competence perspectives Strategic Management Journal »Vol. 20 ; p.1087-1108.

O.E.Wiliamson (1981) «The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributs»Journal of Economic Literature, Vol. 19.

O.Tidjani(2011) « la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc »thèse de doctorat,université de Pau ,et des pays de l'Adour.

O.Tijani(2011) « la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'approbation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc »thèse de doctorat, université de Pau et des Pays de l'Adour.

Références

B. Ouédraogo(2003) «alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performance »thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat ,université de Montréal.

P .Abecassis, N .Coutinet(2008) « Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques » Industrie pharmaceutique, Numéro 7 – Janvier-Mars.

P,Marios(2001) « les alliances stratégiques internationales :analyse des co entreprises entre le Canada et le Chili »these pour l'obtention du grade de maitre en science ,université de Montréal .

P.Baumard(1995) « Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité »Revue Française de Gestion,septembre-octobre.

P.Benassouli ,R. Monti (2005)« La planification par scénarios » Le cas Axa France futuribles n°203, novembre 1995.

P.Corbel , S. Raytcheva (2010) «Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire »XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique , Luxembourg .

P.Julien,C. Leyronas, J.Makita,E. Moreau (2009) « La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: Le cas des PME du Congo-Brazzaville »Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 22(2).

P.L,Ackerman (1988) « Determinants of individual differences during skill acquisition: cognitive abilities and information processing »Journal of Experimental Psychology General, **117**.

P.Veron (1998) « Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise »édition Dunod, Paris.

R.Coase(1937) « the nature of the firm » economica, New Series, Vol. 4, No. 16.

E. Ramalingam(2008) « Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes » capacity.org,num33.

Rapport du ministere de la santé,2016.

B. Richard, N. Lazaric (2004) « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », Revue Économique.

S .Mercuri ,M .Rais(2012) « alliance stratégique entre PME et grande firme internationale :quel rôle pour le middle manager ? » Congres Internationalisation des PME ,France.

S. Badraoui, D. Lalaouna, S. Belarouci(2014) « culture et management ;le modèle d'Hosfstede en question » Cross-Cultural Management Journal Volume XVI, Issue 2 (6).

S. Koubaa(2009) « management stratégique des connaissances et capacité d'absorption des organisations dans le contexte des relations inter –entreprises »faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,Maroc.

S. Mercuri, M. Rais(2012) « alliances stratégiques entre PME et grandes firmes internationales :quel rôle pour le middle manager ? »Congres Internationalisation des PME (iPME) :L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, Dec 2010, PAU,France.

S.Alcouffe(2003) « la recherche sur les innovations managériales et comptabilité et contrôle de gestion » revue comptabilité-contrôle-audit ,n° spécial (les innovations managériales),Lyon.

S.Bechekeur (2012) « analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit » thèse de magister ,université Mouloud Maameri,algérie.

S.Janczak(2008) « Knowledge and learning in strategic alliances: how to learn with Cooperation » Problems and Perspectives in Management, Volume 6, Issue 1,Canada.

S.Mercuri,M.Rais(2012) « alliances stratégiques entre PME e grande firme multinationale :quel role pour le middle management ?» congrès internationale des PME ,France.

S.Tywoniak (2013) « le modèle des ressources et des compétences :un nouveau paradigme pour le management stratégique ? »groupe HEC,France.

V.Chauvet(2003) « construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption » XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, IAE Aix-en-Provence.

W.G, Ouchi(1982) « théorie Z : faire face au défie Japonais »édition Inter Editions,Paris.

Zahra, G.George (2002) **«** Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension **»**The Academy of Management review, Vol. 27, N°. 2.

Webographie :

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

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.lesoirdalgerie.com/articles/2016/11/05/article.php?sid=204310&cid=2

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

http://www.memoireonline.com/09/11/4828/m_Contribution-de-leducation-inclusive-a-lintegration-des-personnes-vivants-avec-handicap6.html

https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2012-1-page-23.htm

http://science-economique.blogspot.com/2010/10/la-rationalite-limitee.html,

http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.rouissi_j&part=178784,vue

Annexes

Annexe n° 1
Questionnaire de l'enquête

جامعة أبو بكر بلقايد
UNIVERSITÉ DE TLEMCEN

Management des Entreprises
MECAS
& du CApital Social

Madame , Monsieur ;

Dans le cadre d'une recherche doctorale,je mène une enquête sur les facteurs clés de succès des alliances stratégiques en Algérie,et dans quel mesure le facteur humain(l'apprentissage et transfert de connaissance),favorise ce succès .Dans ce contexte ,je souhaite connaitre votre point de vue.

Cet enquête sera effectuée auprès des employés du laboratoire Saidal , répondre à ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes ,et vos réponses restent strictement confidentielles ,elles ne peuvent être utilisées qu'a des fins pédagogiques et de recherche .Les résultats seront présentés dans le cadre du travail de doctorat .

Je vous remercie par avance de votre participation ; pour toute question sur le sujet ,je suis à votre disposition :

Amel Khedim

Enseignent-chercheur

Laboratoire MECAS (université de Tlemcen)

amelkhedim@yahoo.fr

Données démographiques

1-dans quel groupe d'âge vous situez vous ?

-moins de 30 ans ☐ -entre 30 et 45ans ☐ -plus de 45 ans ☐

2-êtes-vous :

-un homme ☐ -une femme ☐

3-combien d'années d'expérience cumulez- vous au laboratoire Saidal ?

-moins de 2 ans ☐ -entre 2 et 5 ans ☐

-de 6 à 10 ans ☐ -plus de 10 ans ☐

4-quel est votre dernier diplôme obtenu ?

-master ☐ **-magister** ☐

-ingéniorat ☐ **-doctorat** ☐

Rapport-Gratuit.com

5-quelle est votre appréciation globale de l'accord de saidal avec chacun de ces partenaires ?

Partenaires	Très mauvais	Mauvais	moyen	Bon	Très bon
ACDIMA(arabie saoudite –jordanie)					
Sanofi(France)					
Novo nordisk(Danemark)					
JULPHAR(imarate)					
Pfizer(américain)					
North Africa Holding Company(Koweïte)					

6-quelles sont les ressources allouées par nos partenaires dans le cadre de ces alliances ?

-ressources humaine ☐ -ressources technologiques ☐

-ressources financières ☐ -ressources matériels ☐

-ressources cognitives (savoir faire, connaissances) ☐ -autres ☐

7-quels sont les raisons essentielles ayant motivé la décision d'alliance pour notre laboratoire ?classer les dans l'ordre croissant

-avoir une meilleure organisation ☐

-bénéficier d'un transfert de savoir faire ☐

-gagner encore plus de part de marché ☐

-bénéficier de la notoriété et l'image de marque du partenaire ☐

-se protéger face au concurrent ☐

8-quels sont les principaux risques liés à ces accords d'alliance ?

-une dépendance vis-à-vis du partenaire ☐

-des conflits d'ordre culturel ☐

-des conflits d'intérêts et objectifs ☐

-des conflits de pouvoir ☐

-risque de fuite de connaissances ☐

-autres ☐

Niveau individuel :capacité d'absorption des employés

Donnez votre appréciation par rapport aux opportunités offertes par votre laboratoire.

Enoncés	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
1 -notre laboratoire nous donne une liberté totale pour travailler sur de nouvelles idées .					
2-en cas d'échec dans le processus de création de quelque chose de nouveau ,notre laboratoire nous encourage à continuer .					
3-notre laboratoire nous informe en cas de changements technologique.					
4-Lors d'échanges avec nos partenaires, nous remettons en cause notre façon de travailler.					
5-Lors d'échanges avec nos partenaires, nous apprenons de nouvelles méthodes et procédés de gestion.					
7- nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions.					
9- nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures					

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Niveau organisationnel

Donnez votre appréciation par apport aux structures organisationnelles utilisées par votre laboratoire à fin de favoriser l'apprentissage.

Enoncés	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
1-notre laboratoire dispose de structures organisationnelles favorisant l'apprentissage des employés.					
2- la proportion du personnel qui suit une formation durant l'accord d'alliance est assez importante .					
3-il y 'a eu des négociations particulières concernant la formation du personnel durant la période de partenariat.					
4-nous apprenons continuellement de nos partenaires.					
5-un bon programme de R&D et de développement d'activité est mis en place par notre laboratoire pour favoriser l'apprentissage.					
6-notre laboratoire a mis en place un système d'information afin d'assurer le flux d'informations entre les partenaires					

La dimension culturelle

Les énoncés suivants concernent des valeurs relatives au travail. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés. Répondez en fonction de votre représentation du milieu de travail.

Enoncés	**Fortement en désaccord**	**En désaccord**	**Neutre**	**En accord**	**Fortement en accord**
1-La hiérarchie au sein des organisations signifie une inégalité des rôles, établie pour plus de commodité.					
2-Les superviseurs devraient prendre la plupart des décisions sans consulter leurs subordonnés.					
3- L'écart salarial entre le haut et le bas de la pyramidehiérarchique doit être faible.					
4-La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle.					
5-Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe.					
6-La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle					
7-La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes.					
8- Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition					
9- Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau .					

10-Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions					
11-Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction					
12- Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures					

Issue de l'alliance

Donnez votre appréciation sur l'atteinte des objectifs et votre satisfaction

Enoncés	**Non satisfait**	**Peu satisfait**	**Neutre**	**Satisfait**	**Très satisfait**
1-Atteinte de nos objectifs commerciaux.					
2-Atteinte de nos objectifs financiers.					
3-Atteinte de nos objectifs stratégique.					
4-Degré d'achèvement de l'apprentissage organisationnel de notre laboratoire.					
5-notre Satisfaction de la performance de la relation d'une manière globale.					

Merci pour votre collaboration

Annexe n°2

Tableau de corrélation de la variable individuelle

Corrélations

		acqui-1	acqui-2	acqui-3	assimi-1	assimi-2
acqui-1	Corrélation de Pearson	1	,490	,361	-,023	,168
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,808	,077
	N	112	112	112	112	112
acqui-2	Corrélation de Pearson	,490	1	,434	-,010	,032
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,916	,740
	N	112	112	112	112	112
acqui-3	Corrélation de Pearson	,361	,434	1	,322	,156
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,100
	N	112	112	112	112	112
assimi-1	Corrélation de Pearson	-,023	-,010	,322	1	,477
	Sig. (bilatérale)	,808	,916	,001		,000
	N	112	112	112	112	112
assimi-2	Corrélation de Pearson	,168	,032	,156	,477	1
	Sig. (bilatérale)	,077	,740	,100	,000	
	N	112	112	112	112	112
transfo-1	Corrélation de Pearson	,677	,423	,382	,060	,233
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,529	,014
	N	112	112	112	112	112
transfo-2	Corrélation de Pearson	,459	,038	,309	,075	,318
	Sig. (bilatérale)	,000	,692	,001	,431	,001
	N	112	112	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,420	,399	,270	-,024	,096
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,799	,313
	N	112	112	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,471	,490	,402	,034	,111
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,721	,245
	N	112	112	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,467	,554	,332	,105	-,005
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,270	,956
	N	112	112	112	112	112
acheve -apprenti	Corrélation de Pearson	,411	,516	,318	,059	,037
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,535	,697
	N	112	112	112	112	112
satisfac-performa	Corrélation de Pearson	,547	,533	,329	,025	-,026
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,791	,786

Corrélations

		transfo-1	transfo-2	object-commer	object -finnan
acqui-1	Corrélation de Pearson	,677	,459	,420	,471
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112
acqui-2	Corrélation de Pearson	,423	,038	,399	,490
	Sig. (bilatérale)	,000	,692	,000	,000
	N	112	112	112	112
acqui-3	Corrélation de Pearson	,382	,309	,270	,402
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,000
	N	112	112	112	112
assimi-1	Corrélation de Pearson	,060	,075	-,024	,034
	Sig. (bilatérale)	,529	,431	,799	,721
	N	112	112	112	112
assimi-2	Corrélation de Pearson	,233	,318	,096	,111
	Sig. (bilatérale)	,014	,001	,313	,245
	N	112	112	112	112
transfo-1	Corrélation de Pearson	1	,549	,454	,487
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	112	112	112	112
transfo-2	Corrélation de Pearson	,549	1	,205	,170
	Sig. (bilatérale)	,000		,030	,074
	N	112	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,454	,205	1	,879
	Sig. (bilatérale)	,000	,030		,000
	N	112	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,487	,170	,879	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,074	,000	
	N	112	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,362	,078	,583	,647
	Sig. (bilatérale)	,000	,414	,000	,000
	N	112	112	112	112
acheve -apprenti	Corrélation de Pearson	,339	,017	,609	,671
	Sig. (bilatérale)	,000	,862	,000	,000
	N	112	112	112	112
satisfac-performa	Corrélation de Pearson	,393	,038	,544	,661
	Sig. (bilatérale)	,000	,689	,000	,000

Corrélations

		object- strate	acheve -apprenti	satisfac-performa
acqui-1	Corrélation de Pearson	,467	,411	,547
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
acqui-2	Corrélation de Pearson	,554	,516	,533
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
acqui-3	Corrélation de Pearson	,332	,318	,329
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	112	112	112
assimi-1	Corrélation de Pearson	,105	,059	,025
	Sig. (bilatérale)	,270	,535	,791
	N	112	112	112
assimi-2	Corrélation de Pearson	-,005	,037	-,026
	Sig. (bilatérale)	,956	,697	,786
	N	112	112	112
transfo-1	Corrélation de Pearson	,362	,339	,393
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
transfo-2	Corrélation de Pearson	,078	,017	,038
	Sig. (bilatérale)	,414	,862	,689
	N	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,583	,609	,544
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,647	,671	,661
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	1	,707	,633
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
acheve -apprenti	Corrélation de Pearson	,707	1	,848
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
satisfac-performa	Corrélation de Pearson	,633	,848	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	

Corrélations

		acqui-1	acqui-2	acqui-3	assimi-1	assimi-2
satisfac-performa	N	112	112	112	112	112

Corrélations

		transfo-1	transfo-2	object-commer	object -finnan
satisfac-performa	N	112	112**	112**	112

Corrélations

		object- strate	acheve -apprenti	satisfac-performa
satisfac-performa	N	112	112**	112**

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe n °3

Tableau de corrélation de la variable organisationnelle

Corrélations

		appren orga-1	appren orga-2	appren orga-3
appren orga-1	Corrélation de Pearson	1	,558	,413
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-2	Corrélation de Pearson	,558	1	,618
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
appren orga-3	Corrélation de Pearson	,413	,618	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	112	112	112
appren orga-4	Corrélation de Pearson	,501	,472	,441
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-5	Corrélation de Pearson	,601	,541	,325
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-6	Corrélation de Pearson	,325	,442	,371
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,344	,345	,151
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,111
	N	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,352	,380	,274
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003
	N	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,409	,425	,150
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,114
	N	112	112	112
acheve -apprenti	Corrélation de Pearson	,382	,411	,219
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,020
	N	112	112	112
satisfac-performa	Corrélation de Pearson	,487	,505	,379
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112

Rapport-Gratuit.com

Corrélations

		appren orga-4	appren orga-5	appren orga-6
appren orga-1	Corrélation de Pearson	,501	,601	,325
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-2	Corrélation de Pearson	,472	,541	,442
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-3	Corrélation de Pearson	,441	,325	,371
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-4	Corrélation de Pearson	1	,608	,274
	Sig. (bilatérale)		,000	,003
	N	112	112	112
appren orga-5	Corrélation de Pearson	,608	1	,459
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
appren orga-6	Corrélation de Pearson	,274	,459	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	
	N	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,262	,296	,167
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,079
	N	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,246	,403	,289
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,002
	N	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,124	,440	,318
	Sig. (bilatérale)	,194	,000	,001
	N	112	112	112
acheve -apprenti	Corrélation de Pearson	,040	,371	,318
	Sig. (bilatérale)	,675	,000	,001
	N	112	112	112
satisfac-performa	Corrélation de Pearson	,092	,395	,286
	Sig. (bilatérale)	,333	,000	,002
	N	112	112	112

Corrélations

		object-commer	object –finnan	object- strate
appren orga-1	Corrélation de Pearson	,344	,352	,409
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
appren orga-2	Corrélation de Pearson	,345	,380	,425
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000

	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,151	,274	,150
appren orga-3	Sig. (bilatérale)	,111	,003	,114
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,262	,246	,124
appren orga-4	Sig. (bilatérale)	,005	,009	,194
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,296	,403	,440
appren orga-5	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,167	,289	,318
appren orga-6	Sig. (bilatérale)	,079	,002	,001
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	1	,879	,583
object-commer	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,879	1	,647
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,583	,647	1
object- strate	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,609	,671	,707
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,544	,661	,633
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112

Corrélations

		acheve -apprenti	satisfac-performa
	Corrélation de Pearson	,382	,487
appren orga-1	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,411	,505
appren orga-2	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,219	,379
appren orga-3	Sig. (bilatérale)	,020	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,040	,092
appren orga-4	Sig. (bilatérale)	,675	,333
	N	112	112

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

	Corrélation de Pearson	,371	,395
appren orga-5	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,318	,286
appren orga-6	Sig. (bilatérale)	,001	,002
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,609	,544
object-commer	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,671	,661
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,707	,633
object- strate	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	1	,848
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)		,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,848	1
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	112	112

Annexe n°4

Tableau de corrélation variable culturelle

Corrélations

		indivi/collect-1	indivi/collect-2	indivi/collect-3
indivi/collect-1	Corrélation de Pearson	1	,685	,830
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
indivi/collect-2	Corrélation de Pearson	,685	1	,562
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
indivi/collect-3	Corrélation de Pearson	,830	,562	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	112	112	112
mascu/femini-1	Corrélation de Pearson	,414	,595	,431
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
mascu/femini-2	Corrélation de Pearson	,417	,322	,368
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	112	112	112
mascu/femini-3	Corrélation de Pearson	,347	,336	,175
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,066
	N	112	112	112
accep/incerti-1	Corrélation de Pearson	,061	-,026	,109
	Sig. (bilatérale)	,520	,783	,255
	N	112	112	112
accep/incert-2	Corrélation de Pearson	,083	,075	,117
	Sig. (bilatérale)	,384	,429	,220
	N	112	112	112
accep/incert-3	Corrélation de Pearson	,178	,314	,143
	Sig. (bilatérale)	,061	,001	,131
	N	112	112	112
object-commer	Corrélation de Pearson	,087	,061	,147
	Sig. (bilatérale)	,362	,525	,121
	N	112	112	112
object -finnan	Corrélation de Pearson	,059	,086	,158
	Sig. (bilatérale)	,535	,368	,096
	N	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,128	,123	,170
	Sig. (bilatérale)	,178	,198	,074

Corrélations

		mascu/femini-1	mascu/femini-2	mascu/femini-3
	Corrélation de Pearson	,414	,417	,347
indivi/collect-1	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,595	,322	,336
indivi/collect-2	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,431	,368	,175
indivi/collect-3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,066
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	1	,303	,132
mascu/femini-1	Sig. (bilatérale)		,001	,165
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,303	1	,525
mascu/femini-2	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,132	,525	1
mascu/femini-3	Sig. (bilatérale)	,165	,000	
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	-,237	,158	,128
accep/incerti-1	Sig. (bilatérale)	,012	,095	,179
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,229	-,077	-,044
accep/incert-2	Sig. (bilatérale)	,015	,421	,644
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,355	,118	,166
accep/incert-3	Sig. (bilatérale)	,000	,216	,080
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,109	,013	-,032
object-commer	Sig. (bilatérale)	,251	,896	,739
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,125	,033	,011
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,191	,731	,907
	N	112	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,187	,135	-,129
	Sig. (bilatérale)	,048	,157	,174

Corrélations

		accep/incerti-1	accep/incert-2	accep/incert-3
	Corrélation de Pearson	,061	,083	,178
indivi/collect-1	Sig. (bilatérale)	,520	,384	,061
	N	112	112	112
indivi/collect-2	Corrélation de Pearson	-,026	,075	,314

	Sig. (bilatérale)	,783	,429	,001
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,109	,117	,143
indivi/collect-3	Sig. (bilatérale)	,255	,220	,131
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	-,237	,229	,355
mascu/femini-1	Sig. (bilatérale)	,012	,015	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,158	-,077	,118
mascu/femini-2	Sig. (bilatérale)	,095	,421	,216
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,128	-,044	,166
mascu/femini-3	Sig. (bilatérale)	,179	,644	,080
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	1	-,019	,141
accep/incerti-1	Sig. (bilatérale)		,842	,138
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	-,019	1	,297
accep/incert-2	Sig. (bilatérale)	,842		,001
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,141	,297	1
accep/incert-3	Sig. (bilatérale)	,138	,001	
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,149	-,049	,097
object-commer	Sig. (bilatérale)	,117	,611	,308
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,052	-,054	,037
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,583	,571	,699
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,058	-,034	-,018
object- strate	Sig. (bilatérale)	,544	,718	,850

Corrélations

		object-commer	object –finnan	object- strate
	Corrélation de Pearson	,087	,059	,128
indivi/collect-1	Sig. (bilatérale)	,362	,535	,178
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,061	,086	,123
indivi/collect-2	Sig. (bilatérale)	,525	,368	,198
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,147	,158	,170
indivi/collect-3	Sig. (bilatérale)	,121	,096	,074
	N	112	112	112

	Corrélation de Pearson	,109	,125	,187
mascu/femini-1	Sig. (bilatérale)	,251	,191	,048
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,013	,033	,135
mascu/femini-2	Sig. (bilatérale)	,896	,731	,157
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	-,032	,011	-,129
mascu/femini-3	Sig. (bilatérale)	,739	,907	,174
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,149	,052	,058
accep/incerti-1	Sig. (bilatérale)	,117	,583	,544
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	-,049	-,054	-,034
accep/incert-2	Sig. (bilatérale)	,611	,571	,718
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,097	,037	-,018
accep/incert-3	Sig. (bilatérale)	,308	,699	,850
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	1	,879	,583
object-commer	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,879	1	,647
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,583	,647	1
object- strate	Sig. (bilatérale)	,000	,000	

Corrélations

		acheve -apprenti	satisfac-performa
	Corrélation de Pearson	,226	,191
indivi/collect-1	Sig. (bilatérale)	,017	,044
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,267	,230
indivi/collect-2	Sig. (bilatérale)	,004	,015
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,249	,213
indivi/collect-3	Sig. (bilatérale)	,008	,024
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,212	,184
mascu/femini-1	Sig. (bilatérale)	,025	,052
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,126	,114
mascu/femini-2	Sig. (bilatérale)	,187	,233

	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,154	,190
mascu/femini-3	Sig. (bilatérale)	,104	,044
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,121	,118
accep/incerti-1	Sig. (bilatérale)	,205	,216
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,110	-,004
accep/incert-2	Sig. (bilatérale)	,246	,970
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,083	,136
accep/incert-3	Sig. (bilatérale)	,384	,154
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,609	,544
object-commer	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,671	,661
object -finnan	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	112	112
object- strate	Corrélation de Pearson	,707	,633
	Sig. (bilatérale)	,000	,000

Corrélations

		indivi/collect-1	indivi/collect-2	indivi/collect-3
object- strate	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,226	,267	,249
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)	,017	,004	,008
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,191	,230	,213
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,044	,015	,024
	N	112	112	112

Corrélations

		mascu/femini-1	mascu/femini-2	mascu/femini-3
object- strate	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,212	,126	,154
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)	,025	,187	,104
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,184	,114	,190
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,052	,233	,044
	N	112	112	112

Corrélations

		accep/incerti-1	accep/incert-2	accep/incert-3
object- strate	N	112	112	112

	Corrélation de Pearson	,121	,110	,083
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)	,205	,246	,384
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,118	-,004	,136
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,216	,970	,154
	N	112	112	112

Corrélations

		object-commer	object –finnan	object- strate
object- strate	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,609	,671	,707
acheve -apprenti	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,544	,661	,633
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112

Corrélations

		acheve -apprenti	satisfac-performa
object- strate	N	112	112
	Corrélation de Pearson	1	,848
acheve–apprenti	Sig. (bilatérale)		,000
	N	112	112
	Corrélation de Pearson	,848	1
satisfac-performa	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	112	112

Annexe n°5

Les indices de KMO et Bartlett

Tableau 1 :indice KMO et test de Barttlett pour la variable individuelle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,767
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	807,328
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	,000

Tableau 2 : indice KMO et test de Barttlett pour la variable organisationelle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	824,064
	Ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Tableau 3 : indice KMO et test de Barttlett pour la variable culturelle

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,670
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	897,517
	Ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Rapport-Gratuit.com

Résumé

Résumé :

L'objectif de notre travail est d'évalué l'impact de l'apprentissage organisationnel sur le succès des alliances stratégiques nouées par le groupe Saidal.

Notre thèse est composée de trois chapitres :le premier a pour but d'énumérer les différents modèles relatifs au transfert de connaissances et de succès des alliances stratégiques .Le second a pour objectif d'expliquer l'impératif de l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques tout en présentant les fondements théoriques du concept ambigu et complexe qu'est l'alliance stratégique ,ses contours ainsi que l'analyse de son issue .Le troisième chapitre est consacré à notre étude empirique qui porte ,d'une part ,sur la présentation d'un état de lieux de l'industrie pharmaceutique Algérienne , dans le contexte d'une étude qualitative ,et d'autre part ,sur l'analyse de l'impact de l'apprentissage sur le succès des alliances stratégiques du groupe Saidal à travers une étude quantitative.

Mots clés : alliance stratégique, transfert de connaissances, apprentissage organisationnel , facteurs de succès, laboratoire Saidal.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Summary:

The objective of our study is to evaluate the impact of organizational learning on the success of strategic alliances established by Saidal group.

Our thesis is composed of three chapters: the first one aim is to list the different models related to the transfer of knowledge and success of strategic alliances. The second intends to explain the imperative of organizational learning in strategic alliances while presenting the theoretical foundations of the ambiguous and complex concept of strategic alliance, its contours and the analysis of its outcome. The third chapter is devoted to our empirical study which deals, on the one hand, with the presentation of an overview of the Algerian pharmaceutical industry in the context of a qualitative study, and, on the other hand, with the analysis of the impact of learning on the success of Saidal Group's strategic alliances through a quantitative study.

Keywords: strategic alliance, knowledge transfer, organizational learning, success factors, Saidal laboratory.

ملخص:

ان الهدف من دراستنا هو تقييم ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على نجاح التحالف الاستراتيجي المقدم من طرف مجمع صيدال.

ان مذكرتنا مقسمة الى ثلاث فصول، أما الاول فقد هدف إلى سرد مختلف النماذج الخاصة بنقل المعارف و تحويلها الى تحالفات استراتيجية ناجحة. وأما الفصل الثاني فهدفه شرح حتمية وجود التعلم التنظيمي و الحاجة اليه في التحالفات الاستراتيجية مع تقديم الاسس النظرية للمصطلح الغامض والمعقد ألا وهو التحالف الاستراتيجي مع الالمام بجميع جوانبه. بينما يهتم الفصل الثالث بالدراسة الميدانية التي بداناها بتقديم مكان اجراء الدراسة و ثم قمنا بدراسة ما مدى تاثير التعلم على نجاح التحالف الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال دراسة كمية.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي.نقل المعارف.التعلم التنظيمي.عوامل النجاح.مخبر صيدال