L'identification sociale comme un des facteurs qui peuvent favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques asymétriques.

Received: 10/07/2018
Accepted: 18/10/2018

***NADJI AMINA*[1]**
Maitre de conférences,
sidi bel Abbes.
nadji.amina@gmail.com
Algeria

Résumé :

Cet article a permis d'identifier un facteur central qui peut favoriser voire brider l'apprentissage organisationnel au sein de deux alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des ciments en Algérie, il s'agit de l'identification sociale. Si cette variable est satisfaisante, elle limite le rôle des routines défensives et favorise la confiance et l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe, dans le cas contraire elle accentue la rétention de l'information et bride le processus d'apprentissage.

Mots clés: Alliances asymétriques, apprentissage organisationnel, contextualisme, identification sociale, contrat psychologique.

Abstract:

This article leaded to identify a key factor that can promote or block organizational learning processes within two asymmetric strategic alliances in the cement sector in Algeria. We name social identification, if it is affirmative, it limits the role of defensive routines and promotes trust and information exchange between the in-group and the outgroup, otherwise it increases the information retention and restricts the process of learning.

Key words: asymmetric alliances, organizational learning, contextualism, the social identification, Psychological contract.

[1] ***NADJI AMINA*[1]**
Maitre de conférences,
Université de sidi bel Abbes.

INTRODUCTION

Nombreuses sont les entreprises qui optent pour une alliance stratégique qui présenterait l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences et d'intégrer de nouvelles connaissances, afin de faire face aux besoins quantitatifs et qualitatifs de leur marché. Ces objectifs se traduisent sous forme d'augmentation de la capacité de production de l'alliance stratégique et d'intégration de nouvelles pratiques organisationnelles susceptibles d'améliorer le fonctionnement de ladite alliance. En évoquant les objectifs escomptés, ce choix stratégique peut être perçu comme une solution idéale pour faire face aux contraintes de l'environnement turbulent et complexe des entreprises d'aujourd'hui mais la réalité peut s'avérer différente. D'où l'intérêt de la présente étude sur les alliances stratégiques, et spécifiquement, le processus d'apprentissage organisationnel dans ces alliances. Notre étude portera sur les alliances asymétriques, un critère commun à l'ensemble des privatisations partielles dans le secteur des ciments en Algérie. Une forme particulière et complexe où les apports des partenaires ne sont pas symétriques en termes de compétences et en termes d'actions. Le questionnement de départ a été suscité par l'application de la politique de privatisation partielle sur certaines cimenteries algériennes à partir de 2005. Une politique d'alliance est venue accompagner ce choix dans le but d'améliorer le fonctionnement des entreprises publiques dans les secteurs stratégiques et leur permettre d'augmenter leur productivité. Le besoin en ciment évoluait à la hausse vu les projets de construction que le pays s'était engagé à conduire. Devenu produit stratégique et sous pression, la capacité des cimenteries algériennes ne permettait plus de faire face à ce besoin grandissant. S'allier avec des partenaires étrangers était une des stratégies retenues par le gouvernement algérien pour pallier à ce déficit. Une privatisation partielle sous ses deux formes financière (La cession d'actifs à des sociétés étrangères [35% - 49% pour le partenaire étranger]) et organisationnelle (la signature d'un contrat de management de 10 ans: confier la gestion de l'alliance au partenaire étranger). Les rapports de gestion des cimenteries choisies révélaient des problèmes de gestion et d'importants dysfonctionnements avec une faible productivité. Le déficit en compétences managériales dans ces cimenteries a motivé le choix de notre projet de recherche en l'orientant vers le transfert des compétences managériales dans le cadre des alliances stratégiques. Un apprentissage managérial car ce ne sont pas des alliances technologiques. Au-delà du débat quant au passage de l'individuel vers le collectif qui n'est pas au cœur de notre article.

La problématique: Notre travail va se centraliser sur un des facteurs susceptible de favoriser ou brider le processus d'apprentissage organisation. La question centrale sera la suivante:

Quel est le principal facteur qui peut impacter le transfert et le partage des connaissances en contexte d'alliance asymétrique ?

Questions de la recherche

Pour répondre à cette problématique complexe, nous sommes arrivés à la diviser en trois questions qui se présenteront comme suit:

1. Existe-t-il un modèle théorique intégrateur qui analyse les facteurs pouvant favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques?
2. Quelle est la grille d'analyse la plus pertinente pour analyser cette problématique?
3. Comment la positivité ou la négativité de l'identité sociale pourrait-elle impacter le transfert et le partage des connaissances dans le contexte d'alliance stratégique asymétriques?

Organisation de l'article

Le traitement de la problématique sera développé en trois temps:

Nous allons, dans un premier temps, présenter le cadre théorique analytique qui définira les concepts clés.

Cette première partie sera suivie par la présentation de la méthodologie de la recherche, les obstacles et les modes d'investigation.

L'analyse des réponses recueillies a mis en avant un ensemble de constats et de résultats qui seront discutés dans la troisième partie où les limites de la recherche seront évoquées.

Le champ de la recherche

Ce papier se positionne dans le champ du management international et des connaissances.

II. CADRE THEORIQUE

Cette première partie présentera l'ensemble des études concernant l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques. Ceci permettra de constater les limites des travaux existants et de proposer une grille d'analyse pertinente qui mobilisera le contextualisme comme approche globale.

2.1. Apports et contributions des études concernant l'AO dans les alliances stratégiques

Si nous regroupons les principaux travaux réalisés sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, nous pouvons constater qu'ils tournent autour de deux points essentiels:

- Le premier point couvre le rôle et les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel dans la dynamique des alliances (Hamel, 1991; Doz, 1996; Larsson et al, 1998, Karthik, 2002, Ingham et Mothe, 2003): vu leur rôle central dans l'évolution des alliances, les auteurs étudient les déterminants et les dimensions susceptibles de faire évoluer l'apprentissage entre partenaires durant les différentes

phases d'évolution de l'alliance. Des éléments reliés aux contextes interne et externe dans lesquels s'opère l'apprentissage organisationnel. Nous pouvons rajouter les travaux de Simonin (1999) dans ce point qui ont pour objectif la description des problèmes liés à l'apprentissage dans les alliances. L'auteur met en perspective les problèmes rencontrés lors du processus de transfert de compétences et de connaissances spécifiques au contenu et au contexte interne. Dans les travaux les plus récents, nous trouvons l'étude de Tran & Kalika (2006) et celle de Maâlaoui (2009). Les premiers étudient l'influence des conditions d'apprentissage sur la qualité d'apprentissage et l'amélioration de la performance. Ils intègrent notamment les facteurs contextuels internes conditionnant le succès de l'apprentissage organisationnel dans une JV (âge de la JV, taille de la JV et la société mère, la propriété). Quant au deuxième, il identifie six variables explicatives qui conditionnent un apprentissage inter-organisationnel dans le cadre des alliances, il s'agit de l'opportunisme des partenaires, l'ambiguïté, la nature des connaissances, la nature de l'alliance, la capacité d'absorption et les routines organisationnelles

- Le deuxième point réunit les travaux sur le transfert de connaissances technologiques (Inkpen, et Dinur, 1998; Makhija & Ganesh, 1997; Shenkar & Li, 1999). Il se focalise sur les processus clés de transfert de connaissances technologiques entre sociétés mères et filiales en alliance, sur le type de connaissances et la capacité d'absorption, il s'agit du contenu et du cœur du processus.

Nous distinguons deux perspectives développées par la littérature: l'apprentissage comme facteur favorisant la réussite de l'alliance et les facteurs favorisant ou bridant la réussite de l'apprentissage dans le cadre de l'alliance. Notre travail s'inscrit dans la deuxième perspective.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Tran & Kalika (2006) et de Maalaoui (2009). Nous les prolongeons en intégrant les facteurs extérieurs qui peuvent impacter l'apprentissage organisationnel dans une alliance stratégique asymétrique.

Dans un autre volet, le modèle théorique proposée par Monin (2002) est enrichissant pour l'objet de notre recherche. Il nous permet de mettre en avant les dimensions psycho-sociales qui impactent la dynamique inter-groupes dans une alliance. Il développe l'argument selon lequel l'identification sociale, qui prédomine entre les acteurs-clés de l'alliance, favorise le développement de biais de comparaison et d'attribution intergroupe ce qui influe de manière négative l'interprétation des écarts. Il met en avant les facteurs psycho-sociaux favorisés par la spécificité de l'alliance asymétrique mais n'étudie pas leur impact sur l'apprentissage organisationnel, un des principaux objectifs de ces formes de coopération. En s'inspirant des facteurs établis par le modèle théorique évolutionniste de l'alliance de Monin (2002), nous étudierons leurs impacts sur le processus d'apprentissage organisationnel.

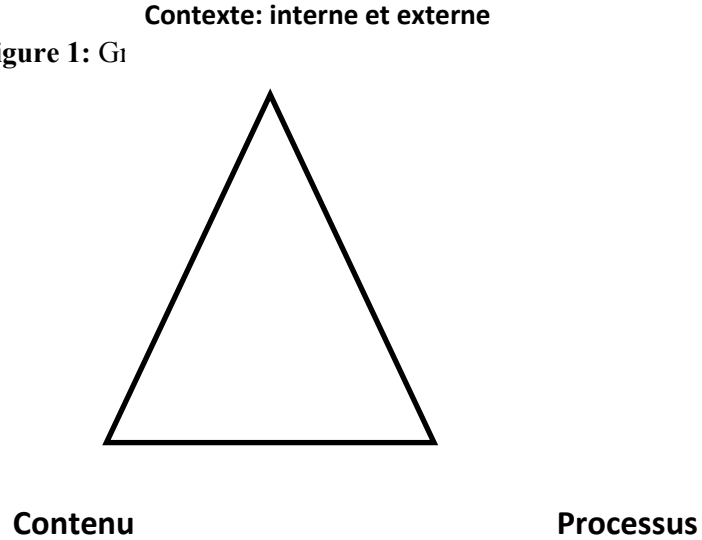
L'état de l'art dressé de la structure étudiée et du processus d'apprentissage organisationnel, nous a permis de mettre le point sur l'absence d'une approche générale, homogène et holiste traitant de l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, ce qui a motivé le choix du contextualisme présenté par Pettigrew (1985) comme approche holiste d'analyse des phénomènes organisationnels pertinente pour traiter l'objet de notre étude.

2.2. L'application de l'approche contextualiste sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques asymétriques

2.2.1. Présentation du modèle contextualiste: Contexte/Contenu/processus

La notion de contextualisme renvoie directement aux travaux de Pettigrew (1985, 1987). Il critique les travaux traditionnels sur le changement organisationnel comme étant en grande partie en déconnexion avec **le contexte, l'histoire et le processus** et il développe une perspective originale. Il décrit de manière minutieuse et détaillée les évènements et les processus qui se sont produits dans la firme. Selon Pettigrew (1985), Il s'agit d'un cadre d'analyse particulier qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédomine les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie de l'organisation Une telle perspective oriente la recherche vers un examen minutieux des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de chaque organisation, il s'agit d'une approche holiste et multidimensionnelle des phénomènes organisationnels.

Figure 1: G



***Sourc**e: Pettigrew (1987), p 65.*

Le contextualisme de Pettigrew (1985) requiert l'appréhension des phénomènes organisationnels à un niveau d'analyse vertical mais aussi horizontal ainsi que l'interconnexion de ces deux niveaux dans le temps:

Pettigrew, (1990) spécifie que le contextualisme est une «théorie de la méthode». Il propose des règles bien précises, ou plutôt des recommandations dans la conduite de la recherche empirique: la nature de la méthodologie de recherche, les méthodes de collecte de données, la prise en compte du temps dans l'analyse ainsi que d'autres recommandations méthodologiques.

2.2.2. La pertinence de la démarche contextualiste pour notre problématique

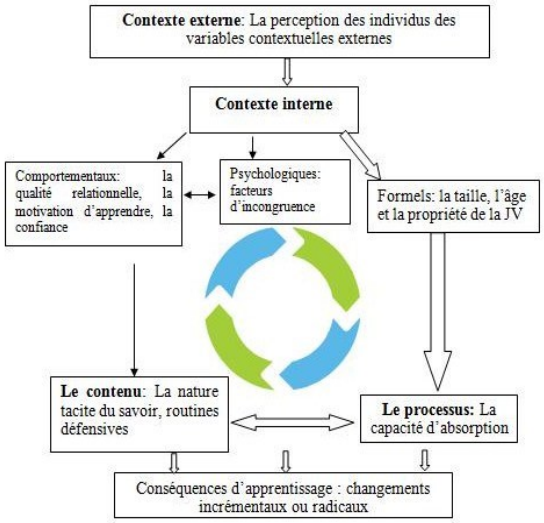
L'étude de l'apprentissage des connaissances et compétences managériales dans les alliances stratégiques asymétriques représente un champ d'investigation qui nous permettra de s'intéresser aux interactions entre les acteurs qui sont au centre de l'objet de notre étude. Ils sont présents à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et jouent un rôle important dans le renforcement ou la transformation de leur contexte d'action. C'est eux qui apprennent/désapprennent également pour s'adapter. Pettigrew (1990) reconnait l'étroite relation entre contexte, processus et acteurs (porteurs des connaissances et des compétences): «… les managers sont certes contraints dans leur contexte d'action concret, mais le construisent en même temps, soit en le renforçant, soit en le transformant». L'apprentissage organisationnel ne peut être déconnecté du contexte dans lequel il prend place. Les individus apprennent à changer de façon radicale ou incrémentale pour créer et maintenir la cohérence de leur organisation. Il existe parce que les individus de l'organisation développent des connaissances et des compétences partagées dans l'interaction avec l'environnement.

L'approche contextualiste s'inscrit pleinement dans la démarche heuristique de l'objet de notre recherche. Elle nous permettra d'analyser les interdépendances entre les trois pôles à travers les facteurs qui peuvent favoriser ou bloquer la réussite du processus d'apprentissage organisationnel dans un contexte d'alliance asymétrique déterminé. Elle s'applique également pour comprendre les acteurs (dirigeants négociateurs du contrat, managers locaux et étrangers, cadres intermédiaires qui contrôlent l'activité des opérationnels directs) dans leurs pratiques quotidiennes. Un point dominant de l'analyse contextualiste se situe dans le fait qu'elle permet de lier les variables contextuelles (la structure, la culture, la politique de l'organisation et son histoire), le processus observé et le contenu du processus (nature du savoir). L'objet principal de notre article est de voir comment les facteurs contextuels peuvent favoriser ou entraver le processus de transfert dans les alliances stratégiques et de donner aux praticiens les moyens et des recommandations d'une gestion efficace et efficiente de ce processus, à cet effet, l'approche contextualiste apparait comme pertinente. Le choix d'une perspective contextualiste propose une grille d'analyse générale structurée autour de trois pôles: le contenu, le contexte et le processus. Elle nous permettra de décrire de façon minutieuse les évènements, les séquences et les actes des managers qui influent sur le processus d'apprentissage.

La revue de la littérature sur le sujet a révélé un traitement parcellaire de la thématique, les liens entre contexte, contenu et processus dans les travaux réalisés n'apparaissent pas d'où la

proposition de l'approche contextualiste comme méthode d'analyse globale pertinente pour étudier et comprendre les facteurs susceptibles de jouer un rôle central dans la réussite de l'apprentissage dans une alliance. Un contexte orienté vers les alliances asymétriques qui représentent une forme particulière de ces arrangements organisationnels (figure 2).

Figure 2: Le modèle contextualiste des facteurs favorisant/bridant la réussite de l'apprentissage organisationnel dans une alliance stratégique asymétrique



La théorie de l'identification sociale fournit un cadre enrichissant pour comprendre les interactions entre individus se percevant ou étant perçus par d'autres, comme appartenant à une catégorie sociale (Nkomo et Cox, 1996).

Au-delà des facteurs contextuels formels et comportementaux identifiés (l'âge, la taille et la propriété de la JV, les comportements adoptés par les partenaires, la confiance, la motivation et l'intention d'apprendre; Ingham et Mothe, 2003), l'identification sociale se manifeste comme un mécanisme psycho-social ayant un rôle central dans l'échange d'information et la coopération entre l'endogroupe et l'exogroupe, il se positionne entre le contenu et le processus.

L'identification sociale est favorisée dans le contexte des alliances stratégiques asymétriques par la gestion partagée. Les acteurs doivent redéfinir leur identité et leur sentiment d'appartenance à un groupe de référence. Ils auront une tendance naturelle à classer les autres et eux-mêmes dans des catégories sociales.

Dans le cas des alliances stratégiques asymétriques, nous identifions en général trois groupes:

1. Les dirigeants négociateur de l'alliance;

2. Les managers nationaux (y compris le personnel algérien);

3. Les managers étrangers ou expatriés.

Le passage d'une filiale nationale à une filiale commune déclenchera le mécanisme d'identification sociale. Elle est le premier mécanisme de défense de l'identité et du sentiment d'appartenance. Cette notion d'endogroupe et d'exogroupe joue un rôle important, si le premier groupe (composé en général des nationaux) juge que l'exogroupe (les expatriés) est favorisé par la direction par des avantages financiers et managériaux, l'identification sociale sera négative et le rejet engendra un environnement hostile dépourvu de confiance. Elle sera d'autant plus négative, si le contrat psychologique conclu initialement ne tient pas ses promesses. Ces éléments brideront le transfert des connaissances et des compétences. Sur le terrain les choses peuvent se dérouler autrement.

III. METHODOLOGIE

Diverses méthodologies peuvent être mobilisées pour comprendre un phénomène organisationnel. L'adoption d'une méthodologie pertinente est plus que nécessaire pour approcher l'objet de recherche de manière efficace et pour une meilleure connaissance et de compréhension du phénomène étudié. Le choix de la méthodologie et du paradigme épistémologique doit être justifié car l'objet d'étude ne peut être abordé par toutes les méthodes possibles.

3.1. Positionnement épistémologique

Notre recherche s'inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste, vu que nous nous basons sur les perceptions et le sens que les acteurs donnent à la réalité qui la constituent. En mobilisant l'approche contextualiste, nous intégrons les variables historiques et contextuelles, par conséquent, l'interprétativisme est le paradigme le plus pertinent et adapté à notre recherche. Le positivisme n'est pas adapté à notre étude, car nous nous s'inscrivons dans un raisonnement abductif. La politique de privatisation partielle dans le secteur cimentier, pour améliorer le fonctionnement des entreprises publiques algériennes, a motivé la conduite d'une étude sur les facteurs contextuels. L'interprétation des acteurs sur le contexte interne et externe est au centre de notre modèle.

3.2. Obstacles et mode d'investigation

Nous avons rencontré plusieurs types d'obstacles dans le cadre de cette recherche: un accès difficile à notre terrain dû à la spécificité de l'environnement politique et administratif algérien jugé contraignant, l'air de suspicion qui s'est propagé dans l'ensemble des entreprises publiques et surtout dans les entreprises mixtes, la difficulté de convaincre les managers de l'intérêt de notre recherche et leur crainte vis-à-vis de sa publication. L'accès de l'information en Algérie est un domaine réservé à ceux qui ont le pouvoir, la rétention de l'information est plutôt un état d'esprit car celui qui détient l'information détient un pouvoir sur les autres. Entre autres, la rareté des ouvrages traitant de l'analyse économique de l'industrie des ciments en Algérie a motivé le choix de nous diriger vers l'étude des

entreprises dans ce secteur pour contribuer à l'enrichissement des études sur les cimenteries en Algérie.

Nous avons choisi deux cimenteries algériennes en partenariat, la première avec un partenaire saoudien depuis 2005 et la deuxième avec un partenaire égyptien depuis 2007. L'Algérie est un grand pays qui fait quatre (4) fois la France, nous nous sommes basé sur le critère de choix géographique et pragmatique en étudiant les deux seules cimenteries de l'ouest algérien qui ont été privatisées partiellement (alliance sous forme de partenariat privé public). Les difficultés pragmatiques consistent dans la durée d'investigation du terrain qui ne nous permet pas de voir des entreprises de différentes régions (Centre, Est et Ouest).

Le recueil de données a été effectué en deux temps. Durant une première phase (Aout 2010), le recueil des données s'est appuyé de manière prioritaire sur l'observation directe du processus dans la première cimenterie en alliance avec le partenaire égyptien. Ces observations ont été complétées par la réalisation d'entretiens ouverts avec des responsables concernés par le projet, appartenant à différents niveaux hiérarchiques, ainsi que par une collecte de documents (notes de travail, procédures, rapports de gestion..).

Dans un deuxième temps (Mars-Avril 2011), cinquante (50) entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les managers algériens et étrangers et le personnel des deux cimenteries. Le choix des interviewés s'est fait en commun accord avec les responsables de formation des ressources humaines. La totalité des entretiens ont été retranscrits. Les différents entretiens, que nous avons menés, ont duré entre 45 minutes à deux heures

Au total, le recueil des données s'est étendu sur une période de 10 mois avec 3 mois de présence sur les sites.

Les données recueillies concernent l'impact des facteurs contextuels, le rôle des managers étrangers et nationaux dans le transfert de compétences, ce que les acteurs apprennent, désapprennent pour s'adapter avec le nouveau contexte d'alliance.

Les données sont analysées en fonction de méthodes interprétatives purement qualitatives avec l'aide du logiciel Nvivo.

3.3. L'analyse des résultats

3.3.1. Le cas de la SCIZ

La variable d'identification sociale était négative pour la SCIZ (schéma 1) où l'exogroupe égyptien était obligé de s'absenter souvent faute de visa et de permis de travail. Elle a accentué les distances entre l'endogroupe et l'exogroupe et a alimenté un environnement de méfiance et de rétention d'informations.

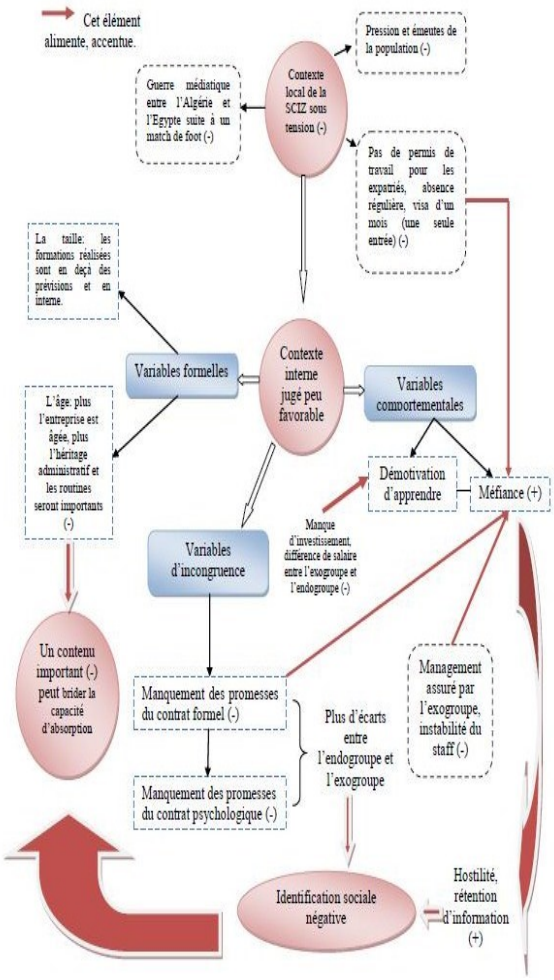
Le manque d'investissement a créé des tensions au sein de l'usine et a alimenté la démotivation du personnel vu que les investissements sont un facteur de pérennité et de perspective d'avenir.

La mise en place d'un nouvel organigramme sous forme de triangle inversé a alourdi la tâche des techniciens qui ne sont pas formés pour assurer des tâches administratives (La SCIZ a perdu des bons techniciens pour gagner de mauvais gestionnaires)

La différence des rémunérations entre l'exogroupe d'ASEC et l'endogroupe de la SCIZ a alimenté le sentiment d'injustice chez le personnel algérien mal payé comparé aux expatriés. Un élément majeur qui a freiné l'échange de l'information et la collaboration. L'exogroupe était confronté à la lourdeur des procédures et se trouvait piégé par sa méconnaissance des lois.

L'instabilité dans le management et la nomination de binôme dans la prise de décision (chef département algérien avec un chef département égyptien souvent jeune) mettait les subordonnés dans le confus et le flou total ce qui a alimenté la méfiance et a accentué le refus des décisions de la doublure jugée jeune et sans expérience.

Schéma 1: Présentation des interdépendances entre les variables contextualistes à la SCIZ.



3.3.2. Le cas de la SCIBS:

L'identification sociale était positive pour la SCIBS (schéma 2) vu la présence de l'exogroupe pakistanais sur place. Elle a favorisé l'instauration d'un climat de confiance et d'échange d'informations. Ceux-ci a alimenté la capacité d'apprendre qui est au cœur du processus d'apprentissage organisationnel.

Les promesses faites au niveau du contrat formel et psychologique ont été respectées et le personnel a pu bénéficier d'une augmentation des salaires avec la PRC suite à l'augmentation de la production de la cimenterie. Ce qui a permis l'installation d'un environnement moins hostile vis-à-vis de l'exogroupe. L'entreprise a pu notamment avoir son organigramme définitif.

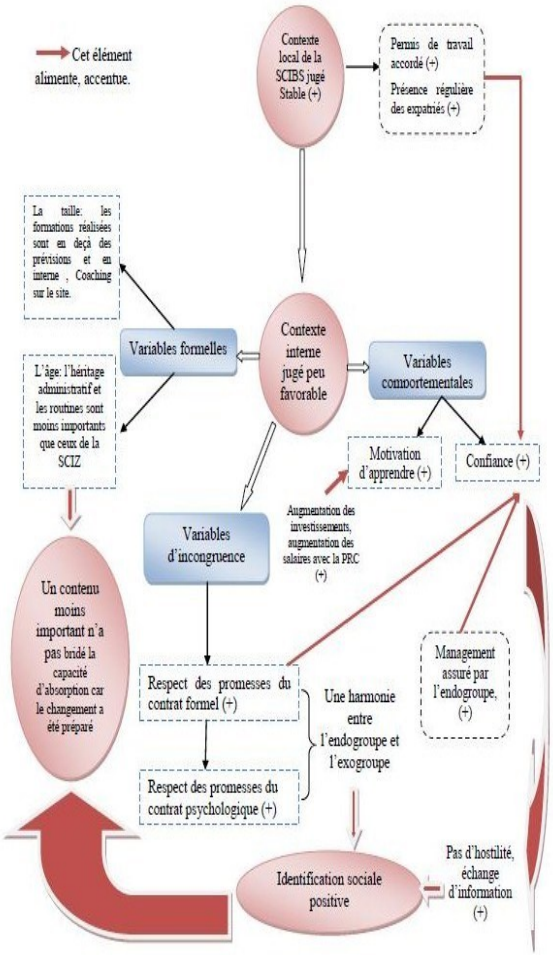
Le partenaire est perçu comme un acteur positif avec de bonnes intentions, il a bien étudié l'encadrement algérien, il leur a fait confiance sans opérer des mouvements au niveau de l'encadrement, aucun manager en poste n'a été évincé ou remplacé par un expatrié.

Une stabilité soutenue avec un climat favorable à la coopération et à l'échange d'information ont limité l'impact de l'identification sociale. L'installation de base de vie pour l'exogroupe

au sein du site a facilité le changement et l'adaptation, il reste six (6) mois sur place et s'absente un mois.

L'exogroupe à la SCIBS a réussi à maitriser les lois et les procédures d'investissement, chose qui lui a facilité son adaptation avec l'héritage administratif de l'organisation, les routines défensives ont été bridées et les stratégies d'acteurs ont favorisé le transfert de la langue anglaise et une certaine mentalité basée sur l'esprit d'initiative, la ponctualité et la gestion rapide des problèmes.

Schéma 2: Présentation des interdépendances entre les variables contextualistes à la SCIBS.



IV. DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

A la fin de notre étude exploratoire approfondie de l'impact de l'identité sociale sur le transfert et le partage des connaissances de deux cimenteries en alliance stratégique asymétrique, il convient de faire le lien entre nos observations, les résultats empiriques d'une part et l'analyse théorique de la première partie d'autre part.

Cette discussion sert à superposer le modèle théorique que nous avons expliqué à la fin de la première partie et les résultats empiriques de la deuxième partie.

Nous tentons donc dans cette discussion de vérifier à travers les résultats de notre recherche les propositions du modèle théorique et de mettre en évidence les éléments saillants des dimensions de l'apprentissage organisationnel.

Trois dimensions ont été mises en avant:

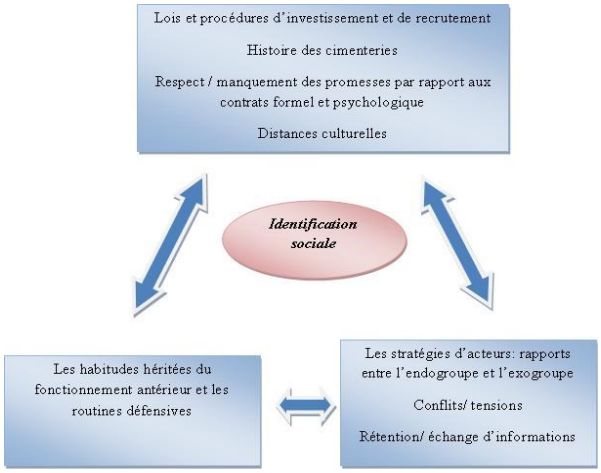
1. La première catégorie renvoie à la perception de l'environnement externe et l'importance des éléments théoriques du contexte interne identifiés et leur rôle dans le processus d'apprentissage organisationnel.

2. La deuxième catégorie renvoie aux stratégies d'acteurs à travers les rapports entre l'endogroupe et l'exogroupe, les variables de rétention, d'échange d'information et des conflits entre acteurs.

3. La troisième catégorie renvoie aux habitudes héritées du fonctionnement antérieur et aux routines défensives. Ce sont les éléments du contenu.

La figure 3 représente les éléments du modèle contextualiste mis en évidence par l'étude empirique.

Figure 3: Eléments du modèle contextualiste mis en évidence par l'étude empirique



4.1. La première catégorie renvoie à la perception de l'environnement externe et l'importance des éléments théoriques du contexte interne identifiés, et leur rôle dans le processus d'apprentissage organisationnel.

Nos résultats ont montré que les éléments du contexte identifiés comme éléments pertinents ayant un effet sur l'identification sociale sont principalement les lois, les procédures instables, l'histoire de l'organisation, les distances culturelles et le respect ou le manquement aux promesses par rapport aux contrats formel et psychologique. Ce sont des éléments du contexte externe et interne.

L'environnement externe des deux cimenteries est caractérisé par une tension sur le produit du ciment avec une demande dépassant largement l'offre, et un prix plafonné par l'Etat qui est confronté à un prix élevé du ciment sur le marché parallèle. Un ensemble d'éléments qui accentue l'hostilité et la spéculation à l'extérieur de la cimenterie nécessitant parfois l'intervention des forces de l'ordre. La politique de recrutement local et les procédures

d'investissement et d'acquisition des équipements ont fait que l'environnement externe soit peu favorable et instable.

L'ouverture libérale affichée entre 2001 et 2008, a facilité l'adaptation et l'insertion du partenaire saoudien dans la sphère complexe des affaires en Algérie (le premier bénéficiaire de la politique de privatisation partielle dans le secteur des ciments). La régularisation des expatriés a pu avoir lieu leur permettant d'assurer leurs tâches de manière régulière sans interruption. Ce n'était pas le cas pour la SCIZ qui a signé son accord d'alliance fin 2007, celui-ci a coïncidé avec la politique restrictive et méfiante du gouvernement algérien vis-à-vis des opérateurs étrangers et surtout égyptiens suite à l'opération de vente massive par l'opérateur ORASCOM de ses investissements à un autre investisseur étranger (LAFARGE). La politique du gouvernement a basculé vers un durcissement des procédures d'investissements et d'intervention des partenaires étrangers. La venue des expatriés égyptiens s'est faite dans un environnement politique un peu hostile, élément qui n'a pas permis leur présence régulière sur le site faute de visas et d'autorisation de travail. L'instabilité du code des marchés a été contreproductive pour la SCIZ qui souffrait déjà de l'ancienneté de son usine et n'arrivait pas à juguler son hémorragie et à augmenter sa production. Les lenteurs soulevées par le code des marchés voté en octobre 2010 ont bloqué les opérations d'investissements dans les différents secteurs publics, un an après, le premier ministre décide de revenir à l'ancien code à partir du 13 avril 2011 jugé plus flexible par les managers étrangers**.**

Ce résultat met en relief l'effet du contexte externe sur le contexte interne de l'alliance asymétrique à travers la variable d'identification sociale. Elle était positive pour la SCIBS vu la présence de l'exogroupe pakistanais sur place et négative pour la SCIZ où l'exogroupe égyptien était obligé de s'absenter souvent faute de visa et de permis de travail. Dans le premier cas, elle favorise l'instauration d'un climat de confiance et d'échange d'informations. Dans le deuxième cas, elle accentue les distances entre l'endogroupe et l'exogroupe et alimente un environnement de méfiance et de rétention d'informations. L'échange d'information alimente la capacité d'apprendre qui est au cœur du processus d'apprentissage organisationnel.

4.2. La deuxième catégorie renvoie aux stratégies d'acteurs à travers les rapports entre l'endogroupe et l'exogroupe, et les variables de conflits/ tensions entre les acteurs, ce sont des éléments du processus.

La décision d'alliance stratégique asymétrique a pris du temps pour être effective (de 2000 à 2008). Le gouvernement a enfin décidé de choisir le partenaire saoudien PHARAON pour gérer la SCIBS en 2005 et le partenaire égyptien ASEC en fin 2007 pour assurer le management de la SCIZ. La décision a été lente à prendre pour la SCIZ (Presque 8 ans) et a contribué à la dégradation de l'état de l'usine vu que les investissements étaient gelés durant toute cette période. Durant ces huit (8) ans, la SCIZ a été marquée par une instabilité dans la direction générale. Les directeurs généraux avaient des contrats de deux ans (une décision

prise par le groupe GICA). La vision de chaque directeur était à court terme, pas de continuité dans les projets entrepris avec une politique essentiellement curative (basée sur la résolution des problèmes du quotidien). Le partenaire étranger n'était pas conscient de ces difficultés vu qu'il n'y a pas eu d'étude réaliste des capacités de l'usine avant la signature du contrat. Les contrats formel et psychologique ont été établis sur la base des documents en chiffres mais négligeaient les problèmes quotidiens et profonds de l'usine. Le passage à une filiale commune n'a pas été préparé et l'installation directe du partenaire étranger aux postes a déclenché le mécanisme d'identification sociale, un mécanisme tout à fait normal dans le cadre de ces situations mais qui va être accentué par un ensemble d'éléments perturbateurs. L'ancienneté de l'usine et les équipements vétustes nécessitaient beaucoup d'investissements d'entretien pour maintenir l'activité, une décision que le partenaire évitait d'assumer car jugée trop couteuse, il a choisi de miser sur le projet de la nouvelle ligne. Ce manque d'investissement a créé des tensions au sein de l'usine et a alimenté la démotivation du personnel vu que les investissements sont un facteur de pérennité et de perspective d'avenir. La seule mission accomplie depuis l'installation du partenaire étranger est la mise en place d'un organigramme, une stratégie adoptée par le gestionnaire (une manière déguisée pour augmenter les salaires vu que la production réalisée ne permettait pas de bénéficier de la prime de rendement collectif). Beaucoup de responsables ont été promus et ont bénéficié de salaires intéressants, sauf que cette action a eu des effets néfastes sur la productivité de l'usine, avec un organigramme sous forme de pyramide inversée Beaucoup de techniciens se sont retrouvés chef de département et de services, ces personnes ne disposant pas de compétences managériales, les tâches administratives accablent leur travail et y rajoutent de la confusion et de la difficulté «on perd un technicien pour gagner un mauvais gestionnaire» déclarent le responsable de formation.

La première erreur stratégique du partenaire étranger était de vouloir prendre les commandes exécutives en plus des commandes managériales, ce qui a engendré un sentiment de frustration et d'écartement de la part des opérationnels algériens, ces derniers se sont sentis évincés et ils se sont retirés en manifestant un laisser-aller flagrant et une rétention d'information affichée.

La différence des rémunérations entre l'exogroupe d'ASEC et l'endogroupe de la SCIZ a alimenté le sentiment d'injustice chez le personnel algérien mal payé comparé aux expatriés. Un élément majeur qui a freiné l'échange de l'information et la collaboration. L'exogroupe était confronté à la lourdeur des procédures et se trouvait piégé par sa méconnaissance des lois.

L'instabilité dans le management et la nomination de doublure dans la prise de décision (coopération (ou binôme) de deux chefs, un algérien et un égyptien, souvent plus jeune, pour l'administration d'un même département) mettait les subordonnés dans le confus et le flou total, ce qui a alimenté la méfiance et a accentué le refus des décisions de la doublure jugée jeune et moins expérimenté.

La politique de l'avant dernier directeur général par intérim (Sansonetti[2]) a favorisé la politique des clans et a donné plus de liberté au syndicat mais tout en favorisant l'intérêt personnel des syndicalistes au détriment de l'intérêt collectif. Une politique jugée injuste qui a accentué l'hostilité et l'instabilité de la cimenterie.

L'évènement majeur qui a entériné l'identification sociale et a précipité le départ des expatriés était le match de football entre l'Algérie et l'Egypte (Novembre 2009), qui fut à l'origine d'un rapatriement urgent pour éviter tout incident. Après cette date, l'entreprise a assisté au retour de sept (7) managers seulement. Tous les techniciens et opérationnels ne sont pas revenus. Avril 2011 marque la date de la nouvelle stratégie du partenaire égyptien de nommer un directeur général d'origine algérienne et de confier le management aux algériens.

Pour la SCIBS, le passage vers une filiale commune a été préparé avec une présence régulière des experts du partenaire saoudien PHARAON sur le site, six mois avant la signature du contrat formel. Ce dernier a été établi sur des bases réelles et conformes aux réalités du site. Avant la signature du contrat, le partenaire étranger a envoyé un groupe de son personnel dans la SCIBS. Une chose qui lui a permis d'analyser le comportement de l'endogroupe et les défaillances des équipements, ils ont également étudié les projets d'investissement bloqués par les rouages administratifs, ainsi, les documents et rapports établis par l'exogroupe lui ont servi pour son démarrage et son intégration dans la SCIBS. Les promesses faites au niveau du contrat formel et psychologique ont été honorées et le personnel a pu bénéficier d'une augmentation des salaires avec la PRC suite à l'augmentation de la production de la cimenterie. Ce qui a permis l'installation d'une atmosphère moins hostile vis-à-vis de l'exogroupe. L'entreprise a pu notamment avoir son organigramme définitif. Contrairement à la stratégie d'ASEC, le partenaire saoudien PHARAON a focalisé ses efforts sur le domaine technique et la production. Le partenaire est perçu comme un acteur positif avec de bonnes intentions, il a bien étudié l'encadrement algérien, il leur a fait confiance sans opérer des mouvements au niveau de l'encadrement, aucun manager en poste n'a été évincé ou remplacé par un expatrié. L'adaptation s'est faite doucement mais sûrement sans incident majeur, avec des résultats en terme de productivité toujours en adéquation avec les attentes et les objectifs fixés. Une stabilité soutenue avec un climat favorable à la coopération et à l'échange d'information ont limité le rôle de l'identification sociale.

Ces résultats d'ordre formel, comportemental et psycho-social mettent en relief l'interrelation entre les stratégies d'acteurs qui ont un poids (à travers l'identification sociale) dans la stabilité de l'alliance et le processus de transfert bridé. Il s'agit alors des interdépendances entre contexte, contenu et processus.

[2] Directeur des ressources humaines nommé par le groupe ASEC, il assurait l'intérim quand le directeur général était absent (2009-2011).

4.3. La troisième catégorie renvoie aux habitudes héritées du fonctionnement antérieur et aux routines défensives. Ce sont les éléments du contenu.

La méconnaissance du fonctionnement des administrations locales et des acteurs extérieurs d'ASEC était un handicap pour l'exogroupe, une différence entre les approches publique et privée a retardé leur adaptation. Les stratégies d'acteurs et l'héritage administratif n'ont pas favorisé un transfert effectif des compétences et des connaissances entre les deux parties, la capacité d'absorption a été bridée**.** Les habitudes et routines, caractéristiques du fonctionnement antérieur semblent ainsi rendre difficile la collaboration et le transfert de compétences. Ces éléments du contenu agissent sur le processus de transfert à travers leur influence sur les stratégies des acteurs qui résistent aux changements et augmentent les distances entre l'endogroupe et l'exogroupe en continuant à adopter les mêmes méthodes de travail, ce qui accentue l'instabilité et l'hostilité entre l'ensemble des acteurs.

Avril 2011, date du départ de tous les managers d'ASEC, marque la fin de l'apprentissage inter-organisationnel dans la SCIZ qui a été bridé par l'ensemble de ces facteurs contextualistes. Une interdépendance complexe entre les facteurs d'ordre externe, interne de types formels et comportementaux. Sans négliger le rôle des stratégies des acteurs et des routines défensives qui ont compliqué davantage la tâche et l'ont rendu impossible à réaliser.

L'exogroupe à la SCIBS a réussi à maitriser les lois et les procédures d'investissement, chose qui lui a facilité son adaptation avec l'héritage administratif de l'organisation, les routines défensives ont été bridées et les stratégies d'acteurs ont favorisé le transfert du capital linguistique anglais et l'induction de l'esprit d'initiative, la ponctualité et la gestion rapide des problèmes. A part ces changements incrémentaux, on n'enregistre aucun changement radical par le transfert de compétences explicites qui basculent le fonctionnement de l'alliance.

Une dernière conclusion concerne l'identification sociale, elle se trouve au cœur de ces interdépendances et constitue le cœur de cette étude contextualiste. Autrement dit, si nous voulons favoriser le transfert et le partage de connaissances, il faut que les gestionnaires prennent cette variable centrale en considération car elle est liée à l'ensemble des variables du contexte externe/ interne et des interdépendances entre le contenu et le processus. Si elle est positive, elle limite le rôle des routines défensives et favorise l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe en facilitant l'adaptation et l'intégration de l'ensemble des acteurs pour un transfert effectif.

4.4. Les limites de la recherche avec les perspectives d'avenir

Notre étude contextualiste se focalise sur l'étude des interdépendances entre les trois vecteurs, contexte, contenu et processus, elle met en avant le rôle de ces trois dimensions

dans la réussite ou l'échec du processus de transfert de compétences et de connaissances dans le cadre d'une alliance stratégique asymétrique.

Elle met en avant le rôle central de l'identification sociale et son interdépendance avec les variables contextuelles, de contenu et les stratégies d'acteurs. Avec l'étude de deux cimenteries on a pu constater les résultats différents des stratégies de deux partenaires étrangers. Une première alliance stratégique asymétrique (la SCIZ) où le processus d'apprentissage organisationnel a été soldé par un échec après le départ définitif de tous les expatriés et le revirement stratégique de la gestion d'ASEC en confiant le management à un directeur algérien.

Le deuxième cas (la SCIBS) est une réussite sur le plan de la productivité et de la stabilité, mais mis à part une amélioration de l'esprit d'initiative et l'instauration d'une culture basée sur la ponctualité, la rapidité dans la résolution des problèmes et la maitrise de l'anglais, on n'enregistre aucun transfert de nouvelles compétences et connaissances managériales car le partenaire ne dispose pas de plan de transfert et il focalise son attention sur la production.

Les études de cas représentent un terrain riche en données qui nous ont permis d'analyser les interdépendances et de mettre en relief le rôle de l'identification sociale dans la réussite ou l'échec du processus d'apprentissage. Son apport principal est de fournir ces outils en dépassant le traitement parcellaire du phénomène et en proposant une lecture globale. Cela dit, tout travail de recherche a ses limites. Les nôtres sont relatives au positionnement épistémologique interprétativiste dans lequel notre recherche s'inscrit. Ce dernier suppose que le chercheur tente de comprendre la réalité sur la base des perceptions et le sens que les acteurs donnent à la réalité qui la constitue. Il est pertinent dans notre étude car nous avons intégré les variables historiques et contextuelles, mais il engendre des biais. Le premier biais de notre recherche se place au niveau de la dépendance des résultats de l'interprétation des acteurs impliqués dans l'étude et du chercheur. Pour remédier à cette limite nous avons eu recours à la triangulation des données en multipliant les moyens de collecte des données (observations non participante, entretiens ouverts dans un premier temps et semi-directifs par la suite et la consultation des documents internes et externes) et par la prolongation de la période passée sur le terrain.

Notre étude se focalise sur l'apprentissage inter-organisationnel entre l'endogroupe et l'exogroupe mais néglige l'étude du processus d'apprentissage intra-organisationnel entre les endogroupes de la même nationalité dans le cadre des alliances asymétriques ce qui ouvre une opportunité vers une nouvelle **perspective de recherche**; une étude sur l'apprentissage intra-organisationnel serait intéressante dans un cadre complexe comme celui de la SCIZ.

V. CONCLUSION

L'objet de cet article a porté sur le transfert et le partages des connaissances dans une alliance stratégique asymétrique, où les partenaires apportent des compétences et actifs dissemblables et dont le pouvoir de négociation est inégal. L'objet d'étude était original, tout comme le cadre théorique mobilisé pour l'aborder. Il s'agissait du modèle contextualiste qui met en lumière les interactions entre le contexte, le contenu et le processus en donnant ainsi la possibilité de procéder à une analyse globale des facteurs qui ont une influence sur l'apprentissage organisationnel. Le travail de terrain a concerné deux sociétés-mixtes algériennes (cimenteries). Nous avions mis l'accent sur la variable de l'identification sociale comme facteur qui peut favoriser ou brider la capacité d'apprentissage chez les collaborateurs.

Notre recherche empirique s'est basée sur deux études de cas, deux alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des ciments en Algérie. Une immersion durant trois mois dans les sites où nous avons tenté de donner une description détaillée du phénomène d'apprentissage organisationnel, ou plutôt des facteurs qui l'ont favorisé et bridé, observé et vécu par les différents acteurs que nous avons répartis en endogroupe et en exogroupe pour donner une vision en profondeur du sujet.

L'application empirique du contextualisme sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques dans le secteur des ciments est inexistante en Algérie. Notre étude est la première dans ce secteur après l'adoption de la politique de privatisation partielle. Nous avons réalisé une étude longitudinale qui a duré neuf (9) mois entre juillet 2010 et mai 2011. Elle nous a permis d'observer et d'analyser un ensemble de facteurs à travers un dispositif méthodologique riche et triangulaire.

Nos résultats ont montré la forte interdépendance entre les contextes et leur impact sur le processus d'apprentissage organisationnel.

Nous avons noté aussi l'impact considérable du contexte interne sur les éléments du processus. Nous avons observé les stratégies des acteurs, élément central, jouant sur la rétention d'information et le rôle des conflits en mettant en exergue l'impact des facteurs d'ordre formel, comportemental et psycho-social sur la stabilité de l'alliance et le processus de transfert de compétences managériales. Cette catégorie s'enregistre au cœur des interdépendances entre contexte interne, contenu et processus, elle est représentée par l'identification sociale.

Sans négliger le rôle des habitudes héritées du fonctionnement antérieur et les routines défensives qui peuvent brider ou favoriser le processus de transfert de compétences managériales en fonction du poids de l'identification sociale (Figure 3). Elle joue un rôle central dans notre lecture contextualiste du phénomène étudié, si elle est positive, elle limitera le rôle contraignant des routines défensives et favorisera l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe tout en facilitant l'adaptation et l'intégration de l'ensemble des acteurs pour un transfert effectif (le cas de la SCIBS). Autrement, une identification sociale négative renforcera le mécanisme de défense et le rôle de routines défensives comme facteur qui bridera l'échange d'information et favorisera sa rétention et par conséquent bloquera le processus de transfert (le cas de la SCIZ).

VI. BIBLIOPGRAPHIE

Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005). *Comportement organisationnel, Volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 407 pages.

Doz, Y.L., (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? , *Strategic Management Journal,* vol 17, pp.55-83.

Hamel, G., (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic alliances, *Strategic Management Journal,* Vol.12, pp. 83-103.

Inkpen, Andrew C. & Dinur. A., (Jul. - Aug., 1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, Vol. 9, No. 4 pp. 454-468.

Karthik, N.S. Iyer (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionnary Perspective, *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2002 No. 10.

Kedia, B.L. et Bhagat, R.S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management, *Academy of Management Review, 13*(4), pp. 559-571.

Kumar, R. et Nti, K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model, *Organization Science*, n° 9, pp. 356-367.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science, 9*(3), pp. 285-305.

Maâlaoui, A., (2009). *Les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale Toulon-USTV.

Makhija, M.V. & Ganesh, U., (1997). The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures, *Organization Science*, Vol. 8, No. 5, pp. 508-527.

Monin, P. (2002/3-4). Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue française de gestion*, n° 139, pp. 49-71.

Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, n° 22, pp. 226-256.

Mothe, C., (1997). *Comment réussir une alliance en R&D?,* Editions l'Harmattan, Paris.

Nkomo, S. M. et Cox, J.-R. T. (1996). Diverse identities in organizations, in S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, pp. 338-356.

Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford*, Blackwell.

Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Sciences*, vol. 24, n°6, pp. 649–670.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organizational Science*, vol. 3, n°1, pp. 267–292.

Ring, P. S. et Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, n° 19, pp. 90-118.

Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology***,** Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall,114 pages.

Shenkar, O. & Li, J., (1999). Knowledge Search in International Cooperative Ventures, *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, pp. 134-143.

Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, Strategic Management Journal, Volume 20, Issue 7, pp. 595–623.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel and W. Austin (Eds*), Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24), Chicago: Nelson-Hall.

Tran, V.T., Kalika, M. (2006). *Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16juin.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect, *Human relations*, 52, pp. 895-922.