

# Stratégie de positionnement efficient dans les pays en développement : le cas des alliances stratégiques Nord-Sud

**Ouedraogo Alidou, Ph.D., Adm.A.**

**Professeur adjoint en stratégie et management international et chercheur associé**

**Chaire de management stratégique international, HEC Montréal  
Université de Moncton, Faculté d'administration**

Moncton (NB), Canada E1A 3S7

Fax: 506-858-4093

[alidou.ouedraogo@umoncton.ca](mailto:alidou.ouedraogo@umoncton.ca)

## **Résumé**

Dans cet article, nous abordons une double problématique en postulant qu'une connaissance des déterminants du succès des alliances stratégiques impliquant des États et des firmes pourrait servir aux partenaires pour atteindre respectivement leurs *objectifs de développement et de performance*. Ainsi, nos hypothèses de recherche stipulent que dans les pays en développement, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres formes d'organisations. Leur succès repose sur une *utilisation efficace du savoir technologique* et de la *capacité d'emprunt bancaire*. Ces hypothèses ont été vérifiées à l'aide d'une analyse en régression linéaire multiple pratiquée sur des données issues du Programme Régional du Développement des Entreprises (PRDE). Les résultats confirment que les alliances stratégiques sont performantes dans le contexte des pays en développement. Ils montrent également que les entreprises impliquées dans des alliances stratégiques profitent mieux que les autres types d'entreprises du savoir-faire technologique et de la capacité à réaliser des montages financiers.

**Mots clés :** alliances stratégiques, positionnement, transfert technologique, pays en développement.

## INTRODUCTION

La recherche sur les alliances stratégiques impliquant, d'un côté, des gouvernements de pays en développement et, d'un autre côté, des firmes étrangères a connu un développement sans précédent dans les années 70 et 80 (Friedman et Béguin, 1971 ; Hegert et Morris, 1988). C'était principalement autour de la problématique du développement économique que les travaux de certains chercheurs se sont initialement organisés. La question était alors de savoir si le succès des *alliances stratégiques* allait garantir aux pays en développement leur *décollage économique* (UNCTC, 1988). La recherche des années 90, quant à elle, s'est essentiellement structurée autour des *alliances stratégiques comme nouvelle forme d'organisation* (Gugler, 1992, Lyles et Salk, 1996). En effet, « *l'ouverture des marchés et la mondialisation [ont mis] à l'ordre du jour des comportements plus complexes* », nous précisent Hafsi et Foucher (1996 :12). Vue sous l'angle de la perspective stratégique, cette évolution allait nous faire découvrir l'importance du passage d'une approche stratégique basée sur le couple produits/marchés vers une stratégie basée sur la maîtrise des ressources et des compétences. C'est toute la conception et la mise en œuvre des alliances stratégiques qui allaient être réexaminées sous cette nouvelle approche. Plus précisément, les voies d'accès aux ressources et aux compétences permettant d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990) sont devenues les points de convergence entre des considérations liées au développement économique des pays en développement et à la performance des firmes (Ouedraogo, 2003). Parmi les nouvelles formes organisationnelles les plus utilisées pour accéder à ces ressources et compétences, synonyme d'avantage concurrentiel, figurent précisément les alliances stratégiques (Kogut, 1988 ; Beamish, 1984 ; 1988 ; Viola, 2000). Dans cette recherche, nous aborderons tour à tour, pourquoi recourir aux alliances stratégiques, leurs spécificités et les préoccupations propres aux pays en développement. Ainsi, nos hypothèses de recherche suggèrent que dans les pays en développement, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres formes d'organisations. Leur succès repose sur une utilisation efficace du savoir technologique et de la capacité d'emprunt bancaire. Ces hypothèses ont été vérifiées à l'aide d'une analyse en régression linéaire multiple pratiquée sur des données issues du Programme Régional du Développement des Entreprises (PRDE). Une discussion sur les implications de ces résultats et une conclusion sont ensuite exposées.

## 1. POURQUOI LES ALLIANCES STRATÉGIQUES ?

Si la quête de performance supérieure reste la préoccupation principale des entreprises (Chandler, 1962 ; Drucker, 1954 ; Andrew, 1971), certaines théories et pratiques l'associent depuis une vingtaine d'années au succès des alliances stratégiques (Kogut, 1988 ; Beamish, 1984 ; 1988 ; Viola, 2000). De bons produits et un bon positionnement ne suffisent plus à assurer une performance durable. En cette période de mondialisation et d'internationalisation des marchés, deux autres éléments d'explication sont venus enrichir notre connaissance sur le sujet : l'émergence d'un ensemble de tendances sur le plan technologique et informationnelle, d'une part, et l'évolution assez sensible de la structure de la concurrence mondiale (Dunning, 1995 ; Tarondeau, 1993 ; Gugler, 1992), d'autre part. Désormais, les entreprises capables de réaliser des performances sont celles qui maîtrisent le mieux les ressources stratégiques, difficilement accessibles sur un marché (Hamel et Prahalad, 1994 ; Doz et Hamel, 1998). La perspective stratégique passe ainsi d'une conception basée sur les couples produits/marchés à une autre basée sur une maîtrise des ressources et des compétences. C'est dans cette perspective que les alliances stratégiques sont perçues comme un moyen d'accès privilégié aux ressources et compétences (Kogut, 1988 ; Beamish, 1984 ; 1988 ; Viola, 2000) afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad, 1990).

La littérature sur les alliances a évolué pour mettre l'accent sur des déterminants tels la spécificité des actifs, la complémentarité des compétences ou le partage du risque entre partenaires (Teece, 1986 ; 1988 ; Callon, 1994 ; Urban et Vendemini, 1994). Cependant, parmi les nombreuses questions en suspens, l'analyse de l'impact des alliances stratégiques sur la performance de chacun des partenaires demeure une préoccupation centrale (Mothe, 1996). La plupart des recherches effectuées dans ce domaine portent sur les entreprises des pays industrialisés. Toutefois, un courant, jusque là marginal, porte un intérêt grandissant aux alliances stratégiques implantées dans les pays en développement (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Beamish, 1984 ; Schaan, 1983 ; Child et Faulkner, 1998). Les auteurs suggèrent notamment que les alliances stratégiques traditionnellement de nature micro-économique puissent aussi servir des desseins de nature macro-économique et constituer des moteurs essentiels de développement dans une économie mondiale de plus en plus intégrée. C'est ce que soutiennent notamment Friedman et Kalmanoff (1961:258), en ces termes: «*The general assumption underlying this study was that the joint international business venture might constitute an important expression of changing*

*relationships between the industrially developed and less developed countries. That hypothesis has been abundantly confirmed by our country surveys and cases studies*». Par ailleurs, Hébert et Beamish (1997) soulignent que les coentreprises et les formes de coopération interentreprises peuvent être utilisées comme un levier de modernisation industrielle. En effet, l'hostilité de l'environnement des affaires dans ces pays et les difficultés liées à l'utilisation des ressources amènent ces auteurs à privilégier les alliances comme le moyen le plus approprié pour acquérir les ressources et compétences vitales pour l'entreprise. Quelle spécificité pour ces alliances stratégiques dans les pays en développement ?

## **2. SPÉCIFICITÉ DES ALLIANCES STRATÉGIQUES NORD-SUD**

Les accords de coopération interentreprises couvrent une large gamme de dispositifs contractuels tels les accords de commercialisation, les accords de licences et les contrats d'échange de technologies (Contractor et Lorange, 1988). La filiale commune apparaît lorsqu'au moins deux firmes indépendantes partagent le capital et le contrôle d'une entité organisationnelle légale distincte. Notre recherche porte sur le cas particulier des accords impliquant des gouvernements de pays en développement et des firmes étrangères. Les premières études d'envergure portant sur les alliances stratégiques, et plus particulièrement sur les coentreprises implantées dans les pays en développement, ont été réalisées à l'université Columbia (Friedman & Kalmanoff, 1961 ; Friedman & Beguin, 1971). Leurs résultats, notamment sur l'importance des alliances stratégiques sur le développement économique, ont été corroborés ensuite par Reynolds (1979) et Tomlinson (1970) mais ils souffraient de leur fractionnement conceptuel et méthodologique. Au début des années 1980, l'équipe de Beamish, à l'Université Western Ontario, a fait évoluer la problématique des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement vers un champ de recherche autonome et structuré (Beamish, 1984; 1985;1988; Schaan, 1983; Inkpen, 1992; Hébert, 1994). Ainsi, le développement rapide des alliances stratégiques dans les pays en développement, observé par ces auteurs est venu compléter le mouvement amorcé par les joint-ventures de multinationalisation décrites par Dussauge et Garrette (1995). En effet, les joint-ventures de multinationalisation observées dans les pays en développement depuis plusieurs décennies répondaient davantage à des contraintes de la législation gouvernementale qu'à des impératifs purement économiques. Toutefois, l'environnement économique de ces pays avait toujours été marqué par une forte prédominance des entreprises publiques et d'autres formes

organisationnelles telles que les entreprises privées étrangères, les partenariats privés/publics et les entreprises privées domestiques (locales). Depuis une décennie, le contexte de mondialisation a transformé cet environnement quasi monopolistique en un vaste chantier de transformations sociales et économiques favorisant l'émergence d'alliances stratégiques. Ce faisant, de nombreux auteurs tels que Child et Faulkner (1998), Kaplinsky, (1997), Krishnan et Noorderhaven (2002) suggèrent que ces alliances stratégiques sont particulièrement performantes dans le contexte des pays en développement. D'où l'hypothèse H1 :

***H1 : Dans les PVD, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres formes organisationnelles***

Même si la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises implantées localement, il faudrait qu'elles répondent aussi aux préoccupations spécifiques des pays en développement.

### **3. PRÉOCCUPATIONS SPÉCIFIQUES AUX PAYS EN DÉVELOPPMENT**

Dans une économie mondiale basée sur le savoir, les pays en développement n'ont d'autres choix que de s'engager dans la voie d'acquisition de technologie, de savoir et de capacités organisationnelles (Latouche, 2001). Ainsi, l'Asie de l'Est a largement démontré, pendant la plus grande partie des trois dernières décennies, les avantages de la mondialisation et les bienfaits de l'ouverture et de la libéralisation économique (Banque Mondiale, 2000). Grâce à des politiques budgétaires prudentes, à des investissements substantiels en technologie et en ressources humaines, et aussi à l'ouverture de leurs économies, ces pays ont enregistré une croissance économique impressionnante et ont connu des avancées enviables dans la lutte contre la pauvreté. A l'opposé, l'Afrique attire moins de capitaux étrangers. Une récente étude de la CNUCED (conférence des Nations-Unies pour le commerce et le développement), révèle que les investissements directs étrangers en Afrique ont atteint 9,1 milliards de dollars en 2000, contre 10,5 milliards de dollars en 1999 (CNUCED, 2000). Cela représente moins de 1% des investissements étrangers dans le monde, sachant que l'essentiel de ces flux se déplacent de pays industrialisés à pays industrialisés. Dans le même temps, les exportations africaines ne représentaient en 1999 que moins de 2% des exportations mondiales. Ces résultats montrent que l'intégration de l'Afrique à l'économie mondiale est beaucoup moins avancée que celles des autres régions ; pourtant depuis plusieurs décennies, les pays africains n'ont cessé de développer

leurs compétences humaines et d'expérimenter, sans succès, de nombreuses stratégies de développement. Comment acquérir cette technologie et ce savoir, indispensables au développement de ces pays? Comment bâtir ces capacités organisationnelles au profit de ces pays? Les réponses à ces questions sont suggérées par les travaux sur les alliances stratégiques dans les pays en développement de chercheurs tels que Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Beamish, 1984 ; Schaan, 1983 ; Child et Faulkner, 1998 ; Ouedraogo, 2003. Pour ces chercheurs, les voies d'accès aux ressources et aux compétences permettant d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990) sont devenues les points de convergence entre des considérations liées au développement économique des pays en développement et à la performance des firmes. Pour Barney (1991), les ressources et compétences sont constituées de trois types d'actifs tangibles et intangibles associés de manière quasi-permanente à l'entreprise. Il s'agit des ressources physiques (technologie, finance, immeubles, matières premières, etc.), des ressources humaines (formation, expérience, intelligence des membres du personnel, etc.) et des ressources organisationnelles (structure formelle de commande, systèmes formels et informels de planification, de contrôle et de coordination, relations informelles entre groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, etc.). Certaines ressources et compétences sont formelles et peuvent être protégées par des droits de propriété alors que d'autres sont informelles ou tacites et revêtent une importance spécifique comme les savoir-faire, produit de l'accumulation des connaissances, incarnés dans les routines (Nelson & Winter, 1982; Amit & Schoemaker, 1993).

### **3.1. L'ACQUISITION DE RESSOURCES ET COMPETENCES FORMELLES**

Les ressources et compétences formelles sont parfaitement décrites et peuvent être protégées par des brevets ; de plus, elles s'incarnent dans des actifs ou existent sous forme de plans et formules (Miller & Shamsie, 1996). Badaracco (1991 : 34) pose quatre conditions auxquelles répond ce type de ressources et compétences: «*First, the knowledge must be clearly articulated and reside in packages. Second, a person or group must be capable for opening the package, of understanding and grasping the knowledge. Third, the person or group must have sufficient incentives to do so, and fourth, no barriers must stop them*». C'est le cas précisément des contrats de transfert de technologie utilisés par les entreprises des pays en développement, pour acquérir la technologie nécessaire à leur production industrielle (Oman, 1984). Mais comme le notent Kiggundu, Jorgensen & Hafsi (1983), quand le transfert entre pays développés et pays en

développement quitte le noyau technique et implique l'environnement, son succès devient incertain et problématique. Ainsi, le transfert de technologie dans les pays en développement est confronté à des problèmes de mise en œuvre (Munir, 1998). Le risque éventuel d'appropriation des ressources et compétences formelles est lié à la valeur du système légal de protection (Miller & Shamsie, 1996). Selon la nature de l'industrie ou la zone géographique, ce système de protection peut être plus ou moins performant selon l'importance des ressources et compétences. D'où l'hypothèse H2a :

***H2a : L'accès à la technologie favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement***

### **3.2. L'ACQUISITION DE RESSOURCES ET COMPETENCES TACITES**

Comme le note Nelson (1987), les ressources et compétences fondées sur la connaissance sont plus ou moins transférables. En effet, la valorisation de ces actifs repose sur la capacité des entreprises à absorber des connaissances nouvelles (Cohen & Levinthal, 1990), à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances (Kogut & Zander, 1992) et à sélectionner, conserver et réactiver les connaissances de l'organisation (Garud & Nayyar, 1994). Afin de maintenir et développer ces différentes capacités, les entreprises doivent pouvoir disposer de ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes. Partant de ce postulat, on peut suggérer que la capacité de maintenir et de développer ces compétences est fonction du contexte général dans lequel évoluent les entreprises. En d'autres termes, les entreprises des pays en voie de développement sont difficilement capables de maintenir et surtout de développer ces compétences (Austin, 1990 ; Kiggundu, 1989). L'accès aux compétences tacites est donc contingent au niveau de développement des pays.

L'approche basée sur les ressources et les compétences **doit donc être interprétée** pour un contexte spécifique. Par exemple, Gauthier et al. (1995) puis Saadi (1999) démontrent que de nombreuses entreprises dans les pays en développement, notamment les petites, sont exclues du système de financement bancaire. Dans ce cas, les alliances stratégiques constituent un moyen efficace pour les dirigeants de ces entreprises dans le but de renforcer leur capacité de montages financiers. La capacité de bâtir des compétences en montages financiers que procurent les alliances stratégiques a été également mise en évidence dans les travaux de Sleuwaegen et Goedhuys (2002). Tout récemment, Nicholas et Wang (2005) ont étudié le processus de transfert

de savoir et d'apprentissage dans les joint-ventures implantées en Chine. Leurs résultats montrent que les joint-ventures sont un instrument essentiel d'apprentissage et de construction de capacités financières. Pour cela, il faut que les partenaires locaux développent un leadership fort. Ces travaux montrent que les alliances stratégiques semblent construire mieux que les autres formes organisationnelles des capacités de montages financiers utiles indispensables au développement des affaires. D'où l'hypothèse H2b suivante :

*H 2b : Dans les PVD, la capacité de montages financiers favorise davantage les alliances stratégiques que les autres formes organisationnelles*

## **4. MÉTHODOLOGIE**

### **4.1. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON**

Le programme régional de développement de l'entreprise (PRDE), initié par la Banque Mondiale et l'Agence Canadienne de Développement International, a pour but de dresser un état général de la dynamique du secteur manufacturier dans plusieurs pays africains. A ce titre, il a regroupé plusieurs universités (HEC Montréal, Oxford, l'Université libre d'Amsterdam) et plusieurs pays d'Afrique (Cameroun, Ghana, Côte-d'Ivoire, Kenya, Burundi, Zambie, Zimbabwe). La base de données utilisée concerne des entreprises camerounaises. Le PRDE a recueilli des données échelonnées sur trois ans (1993-1995) au moyen de panel. Ce panel représente un échantillon de 611 entreprises. Un questionnaire a été administré directement auprès des managers locaux par une équipe de chercheurs. Neuf aspects sont abordés: la création d'entreprise, l'entreprise en général, la technologie, les marchés du travail, les marchés financiers, la résolution des conflits, l'infrastructure, la réglementation et les services d'aide aux entreprises.

### **4.2. OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES**

L'opérationnalisation des variables se fonde sur une connaissance et une définition précise de chacune d'elles. Nous avons identifié dans la base de données les indicateurs les plus pertinents susceptibles de mesurer fidèlement la variable. Dans certains cas, nous avons introduit des variables binaires.

**Les variables dépendantes :** Dans la littérature, on note la persistance d'une controverse au niveau des chercheurs sur la définition de qu'est la performance et les indicateurs qui servent à sa mesure (Gugler et Dunning, 1992). Pour ce faire, notre approche de la performance intègre aussi

bien des critères qualitatifs (perceptuels) que quantitatifs mis en évidence dans les travaux de chercheurs tels que Chakravarthy (1986) , Vankatraman et Prescott (1990), Habib et Victor (1991). Nous avons retenu l'évolution sur les trois années de l'enquête (1993, 1994 et 1995) de la valeur des ventes et du nombre d'emplois (Gauthier et al., 1995). Pourquoi le choix de la valeur des ventes comme variable dépendante au détriment des profits ou de la rentabilité? La réponse se trouve dans le fait que ces mesures ne sont pas toujours fiables dans les pays en développement comme l'indiquent les travaux de Bourgoin (1984) et Gauthier (1995). Les chercheurs ont donc suggéré les critères liés à la croissance de l'activité plutôt qu'aux résultats financiers eux-mêmes, le plus souvent objet de manipulation de toute sorte. Pour ce qui est du nombre d'emplois, c'est un critère de performance important dans les pays en développement. En effet, la faible productivité des entreprises réduit leur niveau de compétitivité et leur capacité de créer des emplois (Delalande, 1989). Ainsi dans un tel contexte, les entreprises qui arrivent à créer des emplois, réalisent des performances remarquables.

**Les variables explicatives :** .pour ce qui concerne les variables explicatives, les différents types d'entreprises proviennent d'une variable catégorielle (ou numérique), la structure du capital, que nous avons transformée en cinq variables dichotomiques selon le type d'actionnaires (locaux, publics et étrangers ou mixtes). Ainsi, les entreprises privées domestiques (ENDOM) sont caractérisées par la présence d'actionnaires locaux seulement, les entreprises publiques (ENPUB) ne regroupent que des actionnaires publics; quant aux partenariats entre entreprises publiques et privées (ENPEP), ils se distinguent par la présence d'actionnaires publics et privés locaux. Les entreprises privées étrangères (ENPET) sont dominées par les actionnaires privés étrangers. En revanche, les alliances stratégiques (ASTRA) sont caractérisées par la présence d'actionnaires à la fois locaux et étrangers. Pour les autres variables explicatives, nous avons retenu la capacité de montages financiers et l'accès à la technologie. La capacité de montages financiers a été citée par Azimah (2000) comme une variable importante dans les alliances stratégiques impliquant des entreprises occidentales et malaisiennes. Pour ce qui est de l'accès à la technologie, Marcotte (1999) et Luo et Chen (1997) ont suggéré qu'il représentait un objectif prioritaire pour le partenaire local. (Voir Tableau N°1).

Tableau n°1 : Opérationnalisation des variables

**VARIABLES DÉPENDANTES**

*Valeur des ventes (VENTS)* : évolution des ventes sur 3 ans soit 1993/1994/1995. LOG

*Valeur des emplois (EMPLO)* : évolution des emplois sur 3 ans soit 1993/1994/1995. LOG

**VARIABLES EXPLICATIVES : TYPES D'ENTREPRISES**

*Alliance stratégique (ASTRA)* : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par des actionnaires locaux et étrangers.

*Entreprise domestique (ENDOM)* : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires locaux.

*Entreprise publique (ENPUB)* : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires publics (État).

*Entreprise publique/privée (ENPEP)* : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires publics et privés locaux.

*Entreprise privée étrangère (ENPET)* : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires privés étrangers.

**AUTRES VARIABLES EXPLICATIVES**

*Capacité de montages financiers (CEMPR)* : accès aux capacités de montages financiers :

1- Oui ; 2-Non.

*Accès à la technologie (STECH)* : Accès à la technologie :

1- Oui; 2-Non.

**4.3. ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNÉES**

Nous avons réalisé des comparaisons de moyennes et d'écart types entre les différentes variables afin d'identifier l'existence de certaines valeurs extrêmes, susceptibles d'influencer les résultats de notre analyse (Christensen, 1997 ; Anderson, 1982). A ce niveau, notre objectif est d'identifier et de supprimer le cas échéant, ces valeurs extrêmes pour ne pas altérer la nature et la pertinence des résultats statistiques. Dans notre analyse, la comparaison des moyennes et des écarts-types ne laisse pas apparaître de très fortes valeurs extrêmes, de nature à affecter la crédibilité de nos résultats, sur les variables sélectionnées (Voir tableau n°2).

Tableau n°2 : Description générale des variables d'analyse

	Observation N	Moyennes $\bar{X}_i$	Écart-type S	Minimum	Maximum
<b>Variabes dépendantes</b>					
Logvents	475	18.6488	1.56381	17.4666	21.0534
Logemploi	513	3.1756	.87216	2.5065	4.7143
<b>Variabes explicatives</b>					
Alliance stratégique	611	.2126	.40960	.00	1.00
Entreprise domestique	611	.5558	.49740	.00	1.00
Entreprise publique/Privée	611	.0189	.13648	.00	1.00
Entreprise privée étrangère	611	.1032	.30449	.00	1.00
Capacité de montages financiers	611	.4321	.14432	.2727	1
Accès à la technologie	611	.1424	.16074	.0419	.4576

Après l'analyse descriptive, nous avons procédé à l'analyse par régression linéaire multiple en vue d'estimer l'impact des variables explicatives sur les variables dépendantes.

## 5. RESULTATS STATISTIQUES : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Afin de parvenir à la vérification de la première hypothèse, nous avons mené deux régressions multiples (ANOVA) à l'aide du logiciel SPSS en prenant en considération les variables indépendantes (ou critères) ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET et chacune des variables dépendantes (ou prédicteurs) LGVENTS (Valeurs des ventes) et LGEMPLO (Nombre d'emplois). Ensuite pour mesurer la non corrélation séquentielle des résidus (postulat de l'indépendance des résiduels), nous avons utilisé la variable de décision de Durbin-Watson. Cette dernière doit être proche de 2 si les résidus sont non corrélés. Des valeurs de  $d$  fortement supérieures (inférieures) à 2 indiquent une auto corrélation négative (positive) entre résidus voisins. Dans cette régression, la variable de décision de Durbin-Watson se trouve être égale à 1.720 ce qui est loin d'être significatif. Ce résultat indique une absence de corrélations séquentielles entre les résidus estimés.

Par ailleurs, les valeurs de  $R$  et de  $R^2$  ajusté prennent respectivement les valeurs .377 et .372. Dans des situations idéales, plus  $R^2$  s'approche de la valeur 1, plus le modèle est intéressant. En

revanche, ces coefficients ne permettent pas de savoir si le modèle est statistiquement pertinent. Nous devons donc tourner vers les tests d'hypothèse pour vérifier si la liaison mise en évidence avec la régression n'est pas un simple artefact. Une autre manière de lire le test est de comparer la p-value (probabilité critique du test) avec  $\alpha$  (ou  $\alpha$  est le risque de première espèce) : si elle est inférieure, l'hypothèse nulle ( $H_1$ ) est rejetée.

Ainsi, pour évaluer la dépendance entre les variables, l'examen du ratio F s'avère nécessaire. En se référant au tableau n°3, on observe que la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère est significative compte tenu du niveau de signification relatif au  $F(4,475) = 71.153$  de l'analyse de variance qui est égal à  $.000 < p = .05$ . En d'autres termes, les variables indépendantes expliquent significativement la variable dépendante.

La valeur du coefficient de régression standardisé  $\beta$  pour chacune des variables indépendantes retenues est respectivement .490, -.105, .157 et .278. Ce coefficient ordonne les différentes variables en fonction de leurs effets respectifs sur la variable dépendante; plus bêta est élevé, plus cette variable a préséance sur les autres. Il s'ensuit que pour le volume des ventes, les alliances stratégiques dans les PVD sont plus performantes que les autres entreprises (Voir tableau 3).

Tableau N°3 : LGVENTS (Valeurs des ventes)

<b>ANOVA</b>						
<b>Variables indépendantes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>R^2</math> ajusté</b>	<b>F</b>	<b>Sig F</b>	<b>DW</b>
<b>ASTRA</b>	.490	.000				
<b>ENDOM</b>	-.105	.079				
<b>ENPEP</b>	.157	.000	.372	71.153*	0.000	1.720
<b>ENPET</b>	.278	.000				

N = 475

\*  $\rho < .05$

Dans la deuxième régression, la valeur du Durbin-Watson calculée par le logiciel est de 1.827, ce qui confirme encore une fois l'absence d'une auto corrélation éventuelle entre eux. De même, la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère est significative étant donné que le niveau de signification relatif à  $F(4,513) = 59.002$  de l'analyse de variance est égal à  $.000 < p = .05$ . Les coefficients  $\beta$  (voir tableau n°4) ont respectivement les valeurs .371, -.193, .136 et .193 relatives aux variables ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET. Comme nous pouvons le constater, la valeur de  $\beta$  relative aux alliances stratégiques est plus élevée que celles des autres formes organisationnelles. Ceci nous amène à conclure que, pour le

nombre d'emplois, les alliances stratégiques sont effectivement plus performantes que les autres entreprises (voir Tableau 4).

Tableau N°4 : LGEMPLO (Nombre d'emplois)

<b>ANOVA</b>						
<b>Variabes indépendantes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>R^2</math> ajusté</b>	<b>F</b>	<b>Sig F</b>	<b>Durbin Watson</b>
<b>ASTRA</b>	.371	.000				
<b>ENDOM</b>	-.193	.001	.312	59.002*	0.000	1.827
<b>ENPEP</b>	.136	.001				
<b>ENPET</b>	.193	.000				

N = 513

\*  $\rho < .05$

Pour valider la deuxième hypothèse nous avons répété le même exercice de régression. La statistique de Durbin-Watson prend cette fois-ci la valeur de 2.084. Ce résultat signifie l'absence de corrélations séquentielles entre les résidus estimés. Le niveau de signification relatif au F (4,611) = 40.575 de l'analyse de variance est dans ce cas égal à  $.000 < p = .05$  ce qui prouve que la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère est significative. En termes plus clairs, les variables indépendantes expliquent significativement la variable dépendante. À partir de ce résultat, l'hypothèse  $H_0$  est encore rejetée. Les données du tableau 5 montrent également que les coefficients  $\beta$  affichent des valeurs respectives de .397, -.090, .078 et .023 pour les mêmes variables indépendantes. Ces valeurs laissent entendre que l'accès au savoir technologique favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement (Voir tableau N°05).

Tableau N°5 : STECH (Accès au savoir technologique)

<b>ANOVA</b>						
<b>Variabes indépendantes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>R^2</math> ajusté</b>	<b>F</b>	<b>Sig F</b>	<b>DW</b>
<b>ASTRA</b>	.397	.000				
<b>ENDOM</b>	-.090	.125	.206	40.575*	0.000	2.084
<b>ENPEP</b>	.078	.041				
<b>ENPET</b>	.023	.624				

N = 611

\*  $P < .05$

En ce qui a trait à la troisième hypothèse, la statistique de Durbin-Watson est égale à 1.985. Cela indique une absence de corrélations séquentielles entre les résidus estimés. Le niveau de signification relatif à  $F(4,611) = 14.026$  de l'analyse de variance est quant à lui égal à  $.000 < p = .05$ . Ainsi, la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère demeure significative. Finalement, les coefficients  $\beta$  qui figurent au tableau 6 sont respectivement .296, .084, .177 et .167 pour les variables ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET. Une simple comparaison des valeurs  $\beta$  nous incite à déduire que la capacité d'emprunt bancaire favorise davantage les alliances stratégiques que les autres formes organisationnelles (Voir tableau N°06).

Tableau N°6 : CEMPR (Capacité d'emprunts bancaires)

<b>ANOVA</b>						
<b>Variabes indépendantes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>R^2</math> ajusté</b>	<b>F</b>	<b>Sig F</b>	<b>DW</b>
<b>ASTRA</b>	.296	.000				
<b>ENDOM</b>	.084	.184				
<b>ENPEP</b>	.177	.000	.079	14.026*	0.000	1.985
<b>ENPET</b>	.167	.001				

N = 611

 \*  $\rho < .05$ 

Les résultats corroborés par notre analyse démontrent que les alliances stratégiques (ASTRA) sont plus performantes en créant plus d'emplois et en réalisant des ventes plus importantes que les autres formes d'entreprises. Qui plus est, ces résultats démontrent que cette performance repose sur le savoir technologique et la capacité de montages financiers. Nous allons dans ce qui suit analyser la portée des ces résultats.

## 6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La performance des alliances stratégiques est-elle supérieure à celle des autres entreprises implantées localement?

Les résultats statistiques obtenus indiquent que les alliances stratégiques sont généralement plus performantes que les autres entreprises implantées localement (hypothèse H1). Nous apportons ici un élément de réponse aux nombreuses hypothèses émises par les recherches antérieures (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Friedman et Béguin, 1971 ; Beamish, 1984; 1988; Schaan, 1983; Hébert et Beamish, 1997). En effet, depuis le début des années 80, les alliances stratégiques sont

considérées comme la forme d'organisation la plus appropriée face à une mondialisation qui induit pour les entreprises de multiples difficultés d'ordre économique (Kogut, 1988), stratégique (Dunning, 1979) et organisationnel (Hamel, 1991 ; Jarillo, 1988). Les alliances stratégiques sont alors vues comme un moyen privilégié par lequel les entreprises acquièrent les compétences qui leur font défaut, tout en conservant leurs compétences clés. Toutefois cette vision stratégique n'est pas unanimement partagée. Par exemple, des auteurs comme Porter (1990 ; 1991) ou Reich, (1986) mettent en garde les entreprises contre les dangers, les pièges et les méfaits d'une alliance. Ces auteurs estiment que ce n'est en fait qu'un « cheval de Troie » utilisé par certaines entreprises pour capter clandestinement les compétences de leurs partenaires. Sur ce point, Hamel (1991) prévient que désormais, le facteur essentiel de succès d'une alliance stratégique exige la mise en place de termes contractuels et de systèmes permettant d'acquérir des savoir-faire auprès de ses partenaires sans pour autant transférer certaines informations non souhaitées. C'est, selon ce même auteur, l'une des raisons pour lesquelles les japonais arrivent rapidement à apprendre de leurs partenaires occidentaux, dont le savoir-faire est facile à imiter ; tandis que ces derniers ont du mal à s'approprier le savoir-faire de leurs partenaires à cause de la complexité de la culture et des pratiques d'affaires au Japon. Ce risque permet à Porter (1991) d'affirmer que les alliances stratégiques ne sont que des manœuvres transitoires, des constructions instables qui sont nécessairement vouées à l'échec. Mais, au-delà de ces réticences, la tendance généralement observée dans les résultats de recherches, est largement favorable à l'idée que cette forme d'organisation est la mieux indiquée pour faire face aux multiples défis que pose le développement des entreprises (Beamish et Killing, 1997).

Cependant, si l'alliance stratégique apparaît comme la forme d'organisation la mieux adaptée pour faire face aux défis des entreprises dans les pays industrialisés, qu'en est-il du côté des entreprises des pays en développement ? Sur ce point, la plupart des auteurs qui s'y sont intéressés soutiennent que les alliances stratégiques peuvent aider ces pays à réduire l'écart de développement qui les sépare des pays industrialisés en améliorant notamment la performance des autres entreprises implantées localement (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Beamish, 1984 et 1988; Hébert et Beamish, 1997 ; Gherzouli, 1997). C'est par l'acquisition de compétences à travers les alliances stratégiques que l'environnement des affaires, les ressources et le leadership des entreprises locales s'améliorent notablement. Dans cette perspective, Chrysostome (2000) a suggéré que les alliances peuvent améliorer le transfert de compétences entre entreprises des pays

développés et en développement. Toutefois, il indique que ce transfert est souvent difficile à cause de la distance culturelle et des difficultés de communication. Aussi, Krishnan et Noorderhaven (2002) ont mesuré la contribution des alliances stratégiques à l'entreprise locale dans le contexte indien. Leurs résultats montrent que les alliances n'apportent pas une contribution satisfaisante à l'entreprise locale si elles se focalisent sur la recherche et le développement ou l'innovation technologique. Par contre, celles qui se concentrent sur la publicité et la promotion des produits sont bénéfiques pour les entreprises locales, car ces dernières peuvent accroître leurs ventes et leurs profits. En outre, ces auteurs soulignent que la distance culturelle entre les partenaires a un impact défavorable sur la performance d'ensemble. Ces exemples complètent et renforcent ceux que nous avons obtenus en suggérant que la contribution des alliances peut prendre plusieurs formes. Il convient maintenant de revenir sur les préoccupations spécifiques aux pays en développement.

### **L'acquisition des ressources et compétences formelles et tacites**

A la différence de l'approche sectorielle de Porter, la perspective «ressources» propose de s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'entreprise pour générer un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986). Elle suggère implicitement que la source de l'avantage concurrentiel ne provient plus seulement du positionnement de l'entreprise mais aussi de l'intérieur même de l'entreprise à travers les ressources et les compétences distinctes. Plusieurs auteurs ont tenté de l'opérationnaliser. Par exemple, Miller et Shamsie (1996), ont d'abord proposé de faire une distinction entre les ressources basées sur les droits de propriété (Property-based) et celles basées sur le savoir (Knowledge-based). Ils ont montré, en étudiant le cas des studios de films d'Hollywood, que les ressources basées sur les droits de propriété étaient plus performantes quand elles étaient reliées à un environnement stable ; en revanche, les ressources basées sur le savoir sont plus profitables et adaptées quand elles sont reliées à un environnement turbulent et incertain. Ces résultats tendent à soutenir les nôtres et démontrent que chaque ressource ne peut être efficace que dans un environnement approprié.

L'hypothèse H2a postule qu'en présence d'un accès à la technologie, la performance des alliances semble meilleure que celle des autres entreprises. Cette hypothèse est vérifiée au niveau de la valeur des ventes et du nombre d'emplois comme l'attestent nos résultats statistiques. Dans la littérature, on peut mentionner des travaux empiriques réalisés sur l'accès à la technologie en tant qu'accès uniquement technique, ignorant les savoir-faire et les habiletés qui l'accompagnent

(OCDE, 1998 ; CNUCED, 1995). Cette conception de l'accès à la technologie a été contestée par Marcotte (1999) qui montre par exemple que les éléments les plus importants dans le processus de transfert de technologie portent sur l'apprentissage cognitif et expérientiel acquis par les partenaires locaux. Tout comme nos résultats statistiques, il semble nécessaire d'intégrer dans le processus d'accès à la technologie, la technologie elle-même mais aussi et surtout le management et les capacités organisationnelles qui accompagnent et font partie intégrante de cette technologie (Hafsi, 1990 ; Kiggundu, Jorgensen et Hafsi, 1983).

L'hypothèse H2b soutient que la capacité de montages financiers profite plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises est également vérifiée statistiquement au niveau de la valeur des ventes et du nombre d'emplois. La littérature confirme l'importance des alliances stratégiques dans la mobilisation et la construction de capacités financières. La plupart des travaux sur la performance des alliances dans les pays en développement mettent l'accent sur le rôle primordial du partenaire étranger dans le renforcement de la capacité financière de l'alliance (Gherzouli, 1997 ; Saadi, 1999 ; Nicholas et Wong, 2005). Ces travaux ont révélé que l'objectif poursuivi par le partenaire local, à travers la coopération, est beaucoup plus lié à sa volonté de bâtir des capacités financières qu'à la poursuite d'objectifs stratégiques de production ou de marché. Notre recherche aboutit aux mêmes conclusions et montre que les partenaires locaux recherchent d'abord des partenaires étrangers avec lesquels ils pourront bâtir de solides capacités de montages financiers.

## **7. IMPLICATIONS ET RECHERCHE FUTURE**

Notre recherche aboutit à la conclusion que les alliances stratégiques impliquant des gouvernements et des entreprises œuvrant dans des pays en développement permettent de réaliser une performance meilleure que celle des autres entreprises implantées localement. Elle montre également que les entreprises impliquées dans des alliances stratégiques profitent mieux que les autres types d'entreprises de l'accès à la technologie et de la capacité à réaliser des montages financiers.

Par ailleurs, ce travail peut avoir de nombreuses implications. Pour les gestionnaires, nos résultats peuvent permettre d'améliorer la performance d'ensemble de leur entreprise. En effet, ces résultats ont d'abord suggéré que la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises. Cela devrait inciter les managers à nouer des alliances stratégiques.

Ensuite, ils (nos résultats) montrent que la capacité de montages financiers et l'accès à la technologie favorisent plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement. Ce résultat incitera ces gestionnaires locaux à concentrer leurs efforts sur ces points névralgiques, et à mieux les gérer à l'avenir.

Pour les pouvoirs publics et les praticiens du développement ? notre recherche peut être utile à plusieurs titres. Tout d'abord, au niveau de la performance des alliances stratégiques, cette recherche leur permettra d'apprécier l'impact que ce type d'entreprise peut avoir sur les autres entreprises implantées localement. Ce résultat peut aussi servir de guide aux pouvoirs publics et aux praticiens du développement pour définir une stratégie globale de développement économique basée sur les alliances stratégiques.

Toutefois, cette recherche comporte une limite liée à l'ancienneté de notre base de données. En effet, nos données datent d'au moins dix ans (1993-1995). On pourrait se demander dès lors quelle pertinence représentent-elles par rapport aux conclusions de notre travail? Pour notre part, nous observons que ces données demeurent pertinentes, parce que la base de données sur laquelle s'appuie cette recherche reste l'une des plus importantes et exhaustives études jamais conduite dans ces pays; de plus, l'environnement des affaires évoluant lentement, on peut suggérer que les variables identifiées dans la base de données conservent un degré de fiabilité acceptable. De plus, une recherche qualitative réalisée auprès de douze dirigeants des entreprises de notre échantillon, a corroboré les principales variables contenues dans notre base de données (Ouedraogo, 2003).

Même si nos résultats sont encourageants, il importe cependant de rester prudent et de les valider sous différentes formes possibles. En effet, des recherches menées par Jorgensen et Hafsi (1983), Kiggundi (1989), Cheriet et al. (2006) soutiennent que l'accès à la technologie entre entreprises issues de pays développés et en développement implique de tenir compte de la relation entre l'organisation et son environnement ; sinon, les théories développées pour les entreprises occidentales s'appliquent mal dans un contexte de pays en développement. Des paramètres socioculturels et éthiques de la performance des entreprises viennent renforcer la complexité de l'environnement de ces pays. La performance des alliances stratégiques serait donc tributaire de la prise en compte de ces paramètres. Peut-on conclure que les alliances stratégiques, profitant du contexte actuel de mondialisation peuvent contribuer à réduire l'écart de développement entre économies de pays développés et en développement ? Cette question suggère une piste intéressante pour de futures recherches.

## RÉFÉRENCES

- Aliouat, B., (1996), *Les Stratégies de Coopération Industrielle*, Paris :Economica.
- Beamish & J. P. Killing, editors, (1997), *Cooperative Strategies: Asian-Pacific Perspectives*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Anderson, J.A., (1982), «Logistics Discrimination», In *Handbook of Statistics*, Krishnaiah P.R et Kamel, L (eds.) North Holland, Amsterdam, 169-191.
- Andrews, K.R., (1971),«The Concept of Corporate Strategy», Dow Jones-Irwin.
- Banque Mondiale, (1994), *Rapport sur le Développement 1994*, Washington. 268p.
- Banque Mondiale, (2000), *Rapport sur le Développement dans le Monde*, Washington.
- Barney J., (1991), «From Resources And Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol.17, N°1.
- Beamish W. P. & Killing, P. (1997), *Cooperative Strategies*, The New Lexington Press.
- Beamish P.W., (1985), «The Characteristics of Joint Ventures In Developed and Developing Countries», *Columbia Journal of World Business*, autumn.
- Beamish, P. W. (1984), *Joint-Venture Performance In Developing Countries*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, London Ontario.
- Beamish, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures In Developing Countries*, London: Routledge.
- Bourgoin, H., (2001), *L'Afrique Malade du Management*, 1984, Éd. Piccolec, Perspectives.
- Callon, M., (1994), « Is Science A Public Good? », *Science, Technologie & Human Values*, Vol.19, N°4, pp: 395-424.
- Chakravarthy, B.S., “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458, 1986.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, MIT, Press, Cambridge.
- Cheriet, F., Leroy, F., Rastoin J-L.(2006), « Danser avec les géants? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agro-alimentaire », *XVème Conférence internationale de Management stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 Juin.
- Child, J et Faulkner, D. (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford University Press.
- Christensen, R., (1997), *Log-linear models and logistic regression*, Springer, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Chrysostome, M.E., (2000), *L'Apprentissage et le Développement de Compétences Stratégiques: le Cas des Entreprises Africaines Évoluant dans un Contexte de Coentreprise Nord-Sud*, Thèse de Doctorat en Administration, Université Laval.
- Cnuced, (1995), *Rapport sur l'Investissement dans le Monde, les Sociétés Transnationales et la Compétitivité: Vue d'Ensemble*, Secrétariat CNUCED.
- Cohen, V.M., et Levinthal, D.A., (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning & Innovation », *Administrative Science Quaterly*, Vol.35.
- Delalande, P., (1989), *Gestion de l'Entreprise Industrielle en Afrique*, Paris : Economica /ACCT.
- Dodge, Y. (1993), *Statistique : Dictionnaire Encyclopédique*, Paris : Dunod.
- Doz, Y. (1986), *Strategic Management in Multinational Companies*, Oxford, Pergamon Press.
- Doz, Y.(1994), «Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences Clés», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier.
- Doz, Y. (1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? » *Strategic Management Journal*, 17.
- Doz, Y., Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press.

- Dunning, J. H., (1988), «The Eclectic Paradigm of International Production», *Journal of International Business Studies*, 19:1-31..
- Dunning, J.H., (1995), « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », *Journal of International Business Studies*, Vol.26, N°3.
- Dunning, J.H., (1979), «Explaining Changing Pattern of International Production: In Defence Of The Eclectic Theory», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, N°04.
- Estrin, S., Wright, M. (1999), «Corporate Governance in the Former Soviet Union: An Overview of the Issues», *Journal of Comparative Economics*, 27: 398-421.
- Friedman, W. G. Kalmanoff, G., (1961), *Joint International Business Ventures*, New York: Columbia Univ. Press.
- Friedman, W.G. Beguin, J. P.(1971), *Joint International Business Ventures In Developing Countries*, New York, Columbia University Press.
- Garrette, B. Dussauge, P.(1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Garrette, B. (1998), «Dossier Spécial : Alliances Stratégiques», *Revue Française de Gestion*, Août.
- Gauthier, B. (1995), *La Dynamique des Entreprises Manufacturières au Cameroun*, Monographie, CETAI.
- Gauthier, B., Legoff, J.P.Vallée, L, (1995), *Crise de l'État et Secteur Manufacturier au Cameroun*, Monographie, CETAI.
- Gherzouli, K. (1997), « Les Conditions de Réussite de la Coopération Euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion*, N°114.
- Gugler, P. (1991), *Les Alliances Stratégiques Transnationales*, Institut des Sciences Économiques et Sociales de l'Université de Fribourg, éd. Universitaires de Fribourg Suisse.
- Gugler, P, Dunning, J.H., « Technology based cross-border alliances » in R. Culpan, (Ed.) *Multinational Strategic Alliances*, NY: International Business Press, 1993.
- Habib, M.M, Victor, B., “Strategy, Structure and Performance of US Manufacturing and Service MNC’s: A comparative Analysis”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991.
- Hafsi, T., Foucher, P. (1996), « Compétitivité et Gouvernabilité : Vers une Théorie de l’Investissement Direct Étranger en Situation de Mondialisation », *Revue Politique et Management Public*, vol. 14, N°4, décembre.
- Hafsi, T. (1990), *Gérer l’Entreprise Publique*, Alger : Office des Publications Universitaires.
- Hambrick, D.C. Mason, P.A. (1984), *Upper Echelons: The Organization As A Reflexion Of Its Top Managers*, *Academy of Management Review*.
- Hamel G. Y. Doz C.K. Prahalad, (1989), «Collaborate With Your Competitors And Win» Boston: Harvard Business Review.
- Hamel G. Y. Doz, C.K. Prahalad (1986), *Strategies Partnerships: Success And Surrender*, Harvard Business Review, Vol. 3.
- Hamel G., Prahalad, C.K. (1990), « The Core Competence Of The Corporation » Harvard Business Review May-June.
- Hamel, G. (1991), « Competition For Competence And Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances » *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Numéro spécial, Été.
- Hansen, G.S. (1989), Wernerfelt, B., « Determinants Of Firm Performance: The Relative Importance Of Economic And Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol.10, N°5.

- Hébert, L. (1994), Control And Performance In International Joint Ventures, Unpublished Doctoral dissertation, University Western Ontario.
- Hébert, Louis, Paul W. Beamish. (1997), « The Characteristics Of Canada-based International Joint Ventures » In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative Strategies: North American Perspectives». San Francisco: The New Lexington Press.
- Hegert, M. D. Morris (1988), Trends In International Collaborative Agreements. In F.J. Contractor et P. Lorange (Eds). Cooperative Strategies In International Business, Lexington, M.A.: Lexington Books, 99-110.
- Inkpen, A.C. (1992), Learning And Collaboration : An Examination Of North American Japanese Joint Ventures, Ph.D, dissertation, University of Western Ontario.
- Kaplinsky, R. (1997), India's Industrial Development: An Interpretative Survey. World Development, 25, 681-694.
- Kessy, Z., M., (2000), Culture Africaine Et Gestion De l'Entreprise Moderne, CIE.
- Kiggundu, M.N. Jorgensen, J.J. Hafsi, T. (1983), Administrative Theory And Practice In Developing Countries: A Synthesis, Administrative Science Quarterly, 28, pp: 66-84.
- Kiggundu, M.N. (1989), Managing Organizations In Developing Countries, Kumarian Press.
- Killing, J. Peter (1982), « How To Make A Global Joint Venture Work », Harvard Business Review, 60(3): 120-127.
- Kogut B. (1988), « Joint-Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives » Strategic Management Journal Vol. 9.
- Krishnan, R & Noorderhaven, N. 2002, “ Collaboration across borders: Benefits to firms in an emerging economy”? Academy of Management Meeting, Denver (International Management Division).
- Lyles, M. (1988), «Learning Among Joint Venture-sophisticated Firms» In F.J. Contractor and Lorange, Eds, Cooperative Strategies In International Business, San Francisco: New Lexington Press.
- Lyles, M.A. J.E. Salk (1996), Knowledge Acquisition From Foreign Parents In International Joint Ventures: An Empirical Examination In The Hungarian Context. Journal Of International Business Studies, 27, 877-904.
- Marcotte C. (1999), Connaissances, Apprentissage Et Succès Lors Du Transfert De Technologie En Chine, Thèse de Doctorat (UQAM).
- Miller, D. Shamsie, J. (1996), « The Resource-based View Of The Firm In Two Environments: The Hollywood Films Studios From 1936 To 1965 », Academy Of Management Journal, 39 (4).
- Munir, C., “Tranfering Technology to Developing Countries: An Institutional Analysis”, Paper Presented at EGOS, 14 th Colloquium, Maastricht, 1998.
- Mutabazi, E. (2000), « Cultures Nationales Et Gestion : L'Expérience Multiculturelle des Entreprises Africaines », Colloque de Zacatecas, 11-14 juillet.
- Ocde, (1998), L'Investissement dans le Capital Humain, Paris : OCDE, Paris.
- Oman C. P. G. Wignaraja (1991), L'Évolution de la Pensée Économique sur le Développement Depuis 1945, OCDE, Paris.
- Ouedraogo, A. (2003), Les Alliances Stratégiques dans les Pays en Développement, Spécificité, Management et Conditions de Performance : Une Étude d'Entreprises Camerounaises et Burkinabé, Thèse de Doctorat en Administration, HEC MONTRÉAL.
- Penrose, E, T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell.

- Peters, T. Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- Porter, M.E. Fuller, M.B. (1986), «Coalitions and Global Strategy», in Porter (éds), *Competing in Global Industries*, Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Free Press.
- Porter M.E. (1991), « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, Vol.12.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, M.E. (1986), *Competing in Global industries*, Harvard Business School Press.
- Reynolds, J.I. (1979), *India American Joint Ventures: Business Policy Relationships*, Washington, DC, University Press of America.
- Rumelt, R.P (1991), « How Much Does Industry Matter? », *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp: 167-185.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D. (1991), « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp: 5-29.
- Schaan, J.L. Beamish, W.P. (1988), « Joint Venture General Managers in Developing Countries », In F. Contractor & P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business* (1988), Lexington, MA: Lexington Books, D. C. Heath and Co.
- Sleuwaegen, L. Goedhuys, M.(2002), «Growth of Firms in Developing Countries: Evidence from Cote-D'ivoire», *Journal of Development Economics*, Vol.68, 117-135.
- Tarondeau, J.C., (1996) « Préface », in Mothe, C., *Comment Réussir Une Alliance en Recherche et Développement*, 1996, Paris, L'harmattan.
- Tarondeau, J.C. (1993), « Les Facteurs d'Internationalisation des Activités Industrielles », *Collection Economies et Sociétés, Revue Française de Gestion*, N°19, pp : 55-71.
- Teece, D.J.(1994), « Competition, Cooperation and Innovation: Organizational Arrangements for regimes of Rapid Technological Progress », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.23.
- Teece, D.J. (1986), «Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy», *Research Policy* 15.
- Teece, D.J Rumelt, R. Dosi, G. Winter, S. (1994), «Understanding corporate coherence, theory and evidence», *Journal of Economic Behaviour and Organization*.
- Tomlinson, J. W.C. (1970), *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- UNCTC, (1988), *Transnational Corporation in World Development: Trends and Prospects*, UN Publications.
- Urban, S.Vendemini, S. (1992), *European Strategic Alliances*, Blackwell.
- Urban S.,Vendemini, S. (1994), *Les Alliances Stratégiques Coopératives Européennes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Vankatraman N., Ramanujam, V., « Measurement of Business Performance in Strategy Research : A comparison of Approaches », *Academy of Management Review*, Vol.2, 1986.
- Viola, J-M. (2000), *La Gestion des Relations Duales*, Thèse de doctorat, École des HEC.
- Nicholas, S., Wang, Y (2005), Knowledge transfer, knowledge replication, and learning in non-equity alliances : operating contractual joint ventures in China, *Management International Review*, 45(1):99-118.
- Wernerfelt B. (1984), «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol.5.