



affiliée à l'Université de Montréal

**ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT,
SPÉCIFICITÉ, MANAGEMENT ET CONDITIONS DE PERFORMANCE :**

Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé

Par

ALIDOU OUÉDRAOGO



**Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du grade
de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Administration**

Avril 2003

© Alidou OUEDRAOGO, 2003

IDENTIFICATION DU JURY

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Cette thèse intitulée :

**ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ,
SPÉCIFICITÉ, MANAGEMENT ET CONDITIONS DE PERFORMANCE :**

Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé

Présentée par :

Alidou OUÉDRAOGO

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Louis Hébert, HEC MONTREAL

Président-rapporteur

Taieb HAFSI, HEC MONTREAL

Directeur de recherche

Jan J. Jorgensen, Mc Gill University

Membre du jury

Christian Koenig, ESSEC PARIS

Examinateur externe

Thèse acceptée le 19 Juin 2003.

PRÉAMBULE : LE SENS D'UNE OBSESSION

« Si la complexité est dangereuse pour tout le monde, elle est particulièrement pernicieuse pour les pays en développement. Le rythme et l'envergure considérables des changements qui leur sont imposés sont particulièrement destructeurs, mais ont-ils le choix ? La plupart des pays semblent avoir répondu eux-mêmes à la question. Par leurs comportements, leurs dirigeants, le gros de leurs élites et une grande partie de leurs populations, nous disent qu'ils n'ont pas le choix. Il est certainement évident qu'ils ne veulent pas chercher indéfiniment la réponse à une telle question. Agir, et peut-être penser en même temps, semble être le comportement le plus courant ». [...] Les déterminants du développement sont trop nombreux pour qu'on puisse les réduire à quelques facteurs faciles à mesurer. Aucun dirigeant raisonnable ne se contenterait de relations univariées pour agir. Agir sur des systèmes complexes requiert toutefois un minimum de simplification. L'une des préoccupations importantes pour les nations est justement de déterminer comment les actions des gouvernements et le contexte qui en résulte influent sur le comportement des acteurs économiques importants pour le développement...]. (Taieb Hafsi, Comprendre pour être raisonnable, Préface de Crise de l'État et secteur manufacturier au Cameroun, B. Gauthier et al. , CETAI-HEC, 1995).

Cette réflexion, qui traduit la complexité et la réalité multidimensionnelle du développement peut permettre d'expliquer le comportement des couches sociales les plus fragiles dans les pays en développement. La jeunesse (intellectuelle!) fait certainement partie de celles-là. Sans doute, meurtrie par l'extrême pauvreté des populations et l'immensité des défis à relever, la jeunesse est parfois tentée par les solutions radicales, simplistes et précipitées. Elle n'est pas suffisamment consciente que le développement est un processus long, complexe et dont le succès requiert l'engagement de toutes les forces sociales. Ma trajectoire personnelle n'échappe pas à cette attitude quelque peu naïve de la jeunesse; c'est ainsi que tout au long de mon cheminement universitaire et professionnel, j'ai été guidé par une seule obsession : être utile à mon pays et contribuer rapidement et définitivement à apporter les solutions idoines aux défis que pose le développement économique.

Sur le plan universitaire, cette obsession m'amène à m'intéresser à tout ce qui touche à la problématique des pays en développement. Ainsi tour à tour, je me suis intéressé aux problèmes de Marketing que rencontrent les entreprises africaines (Mémoire de Maîtrise), aux problèmes de Transport et de Logistique que pose la circulation des marchandises dans les pays en développement (Mémoire de D.E.A) et aux problèmes de management inter-culturel que pose une alliance stratégique entre une entreprise d'un pays industrialisé et une autre d'un pays en développement (Mémoire de Master). C'est cette même obsession qui m'a amené à m'intéresser à la contribution des alliances stratégiques à la performance de l'entreprise locale et au développement économique (Papier théorique du doctorat). Je retire de toutes ces expériences un sentiment d'impuissance devant l'ambiguïté et la complexité des relations de cause à effet.

Je n'ai pas toujours compris comme le rappelle Hafsi (1995,P.3), «qu'il n'y a pas vraiment de recette définitive en situation de complexité. La règle est d'expérimenter et

d'ajuster constamment. Il faut jongler avec les situations paradoxales et ne pas essayer de rechercher de solution définitive ».

Sur le plan professionnel, j'ai été frappé par une certaine absence d'identité des entreprises africaines. Cette identité qui confère à une organisation une histoire, une âme et une personnalité était complètement occultée au profit des grands principes de maximisation, souvent mal maîtrisés. De plus, j'ai été surpris par le peu de vision des dirigeants sur le fonctionnement et le rôle de l'entreprise dans le processus de développement économique. Cette méconnaissance des enjeux et des choix économiques se manifeste à travers l'acceptation de politiques d'ajustement structurel mal formulées, dont la mise en œuvre entraîne des conséquences insupportables pour les couches sociales les plus démunies. Cela se traduit par un environnement des affaires imprévisible, des ressources souvent inefficaces et des performances insuffisantes pour les entreprises locales. En conséquence, l'absence de cohérence dans les choix stratégiques de développement impose comme le suggère Hafsi (1995, p.4), «que les chercheurs et les praticiens du développement travaillent à mieux comprendre les problèmes que pose la transformation des pays en situation de complexité ».

Cette recherche doctorale provient donc d'une double frustration (intellectuelle et professionnelle). Au niveau intellectuel, elle se caractérise par l'immensité et la complexité des défis à relever pour accélérer le développement; au niveau professionnel, elle se traduit par la présence des nombreux obstacles qui rendent difficile la performance des entreprises. Que faire face à cette double frustration?. Friedman et Kalmanoff (1961) ont été parmi les premiers chercheurs à suggérer une solution en affirmant que les alliances stratégiques entre entreprises de pays développés et entreprises de pays en développement peuvent constituer une alternative intéressante pour réduire l'écart de développement entre eux. Cette affirmation est de plus en plus soutenue par un nombre croissant de chercheurs parmi lesquels, on peut citer Beamish (1984 ; 1988),(Hébert et Beamish, 1997) et Child et Faulkner(1998). Inspirés par les hypothèses de ces différents chercheurs, nous suggérons d'abord que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement. Cette performance des alliances stratégiques, si elle se confirmait, pourrait apporter une réponse à notre frustration professionnelle en renforçant la compétitivité locale et en favorisant le transfert de compétences. Ensuite, cette recherche suggère qu'une performance des alliances stratégiques peut aussi avoir des conséquences positives sur le développement en générant des avantages non économiques. Une matérialisation des contributions non économiques des alliances stratégiques au développement pourrait conduire à réduire notre frustration intellectuelle.

En somme, l'ambition de cette recherche est d'être à la fois utile aux dirigeants pourqu'ils prennent conscience des enjeux que pose la mondialisation de l'économie et utile aux pouvoirs publics, afin qu'ils ajustent leurs stratégies de développement aux nouvelles réalités de la compétition mondiale. Les récentes et violentes manifestations citoyennes dans les pays industrialisés contre la mondialisation (notamment au sommet du G8 à Gênes en Italie) traduisent l'urgence de cette nécessaire prise de conscience collective. De même, le développement phénoménal et la structuration de la société

civile dans les pays en développement démontrent, si besoin en était, que les populations de ces pays souhaitent éviter une mondialisation à plusieurs vitesses.

Si l'objectif avoué au doctorat est d'apporter une contribution à l'avancement de la science, il existe souvent d'autres objectifs inavoués et implicites. En ce qui me concerne, l'objectif inavoué se résume à l'urgente obsession que je viens de décrire, celle du développement. Mais je ne peux pas oublier cet avertissement de Denis de Rougemont : « Je ne vais pas vous demander de devenir tous des Saints (pourtant, ce serait la solution). Je ne vais pas vous dire : Aimez-vous! (Même remarque). Mais seulement : Remplacez ce système qui multiplie les occasions de haine pour un autre qui favorise et appelle la solidarité. Or ce changement n'adviendra pas dans la cité... s'il ne s'est pas opéré d'abord en vous. Si vous voulez changer l'avenir, changez vous-mêmes ». Personnellement, je suis prêt au changement et je vous invite à l'apprécier à travers cette thèse en prenant l'engagement de Franz Fanon : « En tant qu'homme, je m'engage à affronter le risque de l'anéantissement pour que deux ou trois vérités jettent sur le monde leur essentielle clarté ».

REMERCIEMENTS

Je vous invite à suivre l'histoire d'un lapin qui a décidé de faire une thèse. Le premier jour, il rencontre un loup qui lui demande :

- Eh, qu'est-ce que tu fais dans la vie mon bon lapin ?
- Je fais une thèse !
- Une thèse ? Hi Hi, et c'est quoi ton sujet ?
- « De la supériorité du lapin sur le loup. »

Mort de rire, le loup n'en croit mot. Et le lapin de répondre : « si tu ne me crois pas, viens chez moi et je te montrerai ! ». Le loup, se disant qu'après tout il n'est pas pressé et que de toute façon il peut manger ce lapin quand il le veut sans aucun problème, accepte le rendez-vous. On ne revit jamais plus le loup. Un mois plus tard, le lapin rencontre un tigre qui lui demande :

- Eh, qu'est ce que tu fais dans la vie mon pauvre lapin ?
- Je fais une thèse !
- Une thèse ? Et c'est quoi ton sujet ?
- « De la supériorité du lapin sur le tigre. »

Le tigre, qui n'en pouvait plus de rire, accepte un rendez-vous chez le lapin. On ne revit plus jamais le tigre. Un mois plus tard, un renard rencontre le lapin, et là encore, même scénario : le lapin lui explique qu'il fait une thèse sur la supériorité du lapin sur le renard. Le renard va alors chez le lapin. Là, il découvre un tas d'os de loup, un tas d'os de tigre, et au milieu de la pièce un LION!! c'était le directeur de thèse du lapin!. La morale de l'histoire, c'est que quel que soit ton sujet de recherche, ce qui importe c'est la complémentarité et surtout la compétence des membres de ton comité de supervision.

En ce qui me concerne, j'ai eu la chance d'avoir quatre lions au lieu d'un seul. Le premier d'entre eux est incontestablement mon directeur de thèse, le Professeur Taieb Hafsi. D'une manière patiente et méthodique, il m'a introduit dans l'univers de la rigueur scientifique, ce qui n'était pas évident pour quelqu'un qui venait de l'action. Merci M. Hafsi, ce fût un plaisir (en toute franchise!!) de travailler et d'apprendre sous votre autorité. Les autres lions de mon comité de thèse ont également été exemplaires : ils ont su manier le bâton quand il le fallait mais aussi la carotte quand ils constataient ma progression dans le programme de doctorat. Ce sont : le professeur Jan Jorgensen de l'Université McGill dont le sens du détail m'a d'abord surpris puis réconforté ; le Professeur Michel Patry , directeur adjoint des HEC, dont les encouragements, les conseils et l'enthousiasme sont contagieux et le Professeur Bernard Gauthier des HEC pour ses précieux conseils.

En dehors des membres de mon comité, j'ai eu le bonheur de travailler ou de discuter avec des personnes extraordinaires : Alain Noël, Alain Chanlat, Marie-Claire Malo, Francine Séguin, Louis Hébert, Louis-Jacques Filion, Benoît Tremblay, Daniel Côté,

Marcel Côté, Linda Rouleau, Christiane Demers, Martine Vézina, Jean-Michel Viola, Bachir Mazouz.

Par ailleurs, les soutiens de l'ACDI et du CETAI, à travers leurs programmes de bourse d'excellence, m'ont permis de réduire le poids des angoisses et des incertitudes financières du doctorant. Je suis également reconnaissant aux cinq directeurs du programme de doctorat que j'ai connus en 6 ans (Patricia Pitcher, Alain Pinsonneault, Geogres Zaccour, Michèle Breton et Anne Langley), ainsi qu'à l'inamovible et chaleureuse secrétaire du programme, Lise Delage (et son fameux ...tourlou!!!). Je salue également les secrétaires du service de Management, du CETAI (Martine Cimon), des programmes de certificat (Josée Major) et du MBA (Suzanne Lamoureux).

Je ne saurais terminer sans saluer les nombreux amis. En particulier ceux du doctorat conjoint mais également ceux qui me permettent d'oublier le stress et les vicissitudes du doctorat. De ces amis, je citerai Danielle Labbé, Chantale Racine, Dr. Noël Zagré, Dre. Amélie Hien, Emmanuel Raufflet, Céline Legrand, Line Bonneau, Catherine, Brahim Allali, Alaoui, Rabia, Zandra, Jacob, Fahim, César, Christophe, André, Kassoum, Antoine, Stéphane, Sylvia, Consuelo-Garcia, Lili, Chantal. Le dernier hommage, vous l'aurez compris reviendra à ma famille qui m'a tant supporté depuis ces longues années. Mes parents les plus proches bien sûr, mais aussi toute la grande famille que je ne pourrais nommer dans ces quelques lignes de remerciements. Enfin un salut particulier aux mes amies et collègues de bureau (qui ont été amenées malgré elles, à faire office de secrétaires au CRISES-HEC), Annie, Tonia, Andréa et Eva.

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés, ont entraîné le développement sans précédent des alliances stratégiques. Depuis près de vingt ans, les recherches qui ont été menées sur ce phénomène arrivent sensiblement aux même conclusions : ces nouvelles formes d'organisations apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui ! Certains chercheurs postulent même que ces nouvelles formes d'organisations peuvent servir à réduire le fossé entre les pays industrialisés et les pays en développement. Ainsi, cette recherche part de cette hypothèse et se focalise sur la contribution que peuvent avoir ces alliances stratégiques sur la performance de l'entreprise dans les pays en développement. Par ailleurs, elle suggère que si ces alliances stratégiques peuvent apporter une contribution satisfaisante à la performance de l'entreprise locale, elle apporte aussi une contribution au développement économique du pays.

DÉMARCHE THÉORIQUE

Pour atteindre les objectifs de recherche que nous nous sommes fixés, nous avons fait appel à deux types de littérature : une littérature sur la gestion stratégique dans les pays en développement et une autre littérature sur les alliances stratégiques dans les pays en développement. La recension des écrits sur la gestion stratégique dans les pays en développement nous a permis de mettre en évidence trois préoccupations majeures des entreprises locales : l'environnement des affaires, les ressources et compétences et enfin le leadership des dirigeants locaux. Parallèlement, la recension des écrits sur les alliances stratégiques dans les pays en développement concluait que ces nouvelles formes d'organisation pouvaient apporter des solutions appropriées aux trois préoccupations majeures que connaissent les entreprises locales. La confrontation entre les deux types de littérature a abouti à la formulation d'hypothèses de recherche et à la construction d'un modèle théorique.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons d'abord réalisé une recherche qualitative exploratoire auprès de managers locaux au Burkina Faso, afin de valider notre modèle théorique. Ensuite, au regard de la nature de notre recherche qui tente de mesurer la contribution des alliances stratégiques à la performance de l'entreprise locale, il est évident que des données quantitatives à une grande échelle seraient les plus adaptées. Pour ce faire, nous avons eu recours à une base de données de la Banque Mondiale (World's Bank regional Program on enterprise development- RPED) qui contient des informations collectées pendant trois années consécutives (1993-1995) et portant sur 611 entreprises au Cameroun (Afrique centrale). Sur la base de cette banque de données, notre démarche méthodologique s'est déroulée à deux niveaux : Dans un premier temps, nous avons réalisé une régression linéaire multiple pour vérifier la performance des différents types d'entreprises. Dans un deuxième temps, nous avons également effectué une régression linéaire pour vérifier la performance relative des alliances stratégiques en présence de l'environnement, des ressources et du leadership. À la toute fin, nous avons confronté les résultats statistiques obtenus aux résultats de notre recherche qualitative exploratoire pour les fins

d'interprétation. Cette confrontation des deux types de recherche a permis d'expliquer et relativiser certains résultats statistiques obtenus. Cette validation empirique a permis de renforcer la validité externe de la recherche et de donner un plus large pouvoir de généralisation à nos résultats.

RÉSULTATS OBTENUS

Au niveau théorique, cette recherche a révélé que le contexte des pays en développement profitait en général plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises implantées localement. De plus, elle montre que les alliances stratégiques peuvent apporter dans certains cas une contribution importante au développement de ressources technologiques et de capacités organisationnelles. Par ailleurs, elle indique que la formation supérieure du leader local a un impact sur la performance des alliances stratégiques. Finalement, cette recherche aboutit à une hypothèse générale qui fait le lien entre la performance des alliances stratégiques et le développement économique. Au niveau pratique, cette recherche fait un certain nombre de recommandations aux partenaires locaux et étrangers ainsi qu'aux pouvoirs publics et autres praticiens du développement.

Mots clés : Coopération, alliances stratégiques, pays en développement, transfert technologique, leadership

THESIS ABSTRACT

The globalization of the economy and the internationalization of markets have brought an unprecedented development of strategic alliances. For almost twenty years now, research on strategic alliance has concluded that this new organizational form is better adapted to the economic environment. Some researchers postulate that this new organizational form may actually help reduce the gap between industrialized and developing countries. Thus, our research starts from this hypothesis and focuses on the contribution of strategic alliances upon the performance of the firm in developing countries. Also, it attempts to show that if strategic alliance has a satisfactory contribution to firm performance, it also contributes to economic development.

THEORETICAL APPROACH

In order to meet our research objectives, we refer to two types of literature: a literature on strategic management in developing countries and a literature on strategic alliance in developing countries. The review of the literature on strategic management in developing countries has identified three major preoccupations of local firms: the business environment, resources and competencies and finally, the leadership from local company managers. Concurrently, the review of the literature on strategic alliance in developing countries concludes that this new organizational form may offer solutions to these three major preoccupations of local firms. The collation of these two literatures has resulted in the formulation of research hypotheses and in the construction of a theoretical model.

METHODOLOGICAL APPROACH

First, we conducted an exploratory qualitative research with local managers in Burkina Faso to validate our theoretical model. Then, given that our research attempts to measure the contribution of strategic alliance on the performance of local firms, it became obvious that quantitative data from a large sample were better suited. Thus, we have used a database from the World Bank (World Bank's Regional Program on Enterprise Development - RPED) holding information on 611 firms in Cameroon (Central Africa) collected over a three-year period (1993-1995). Treatment of this data has unfolded in two ways: First, we have chosen multiple linear regression for our statistical analyses to verify the impact of our independent variables on our three dependent variables: export values, sales and number of jobs. Secondly, we also conducted a multiple linear regression to verify if the performance of strategic alliance was higher than that of local firms. Finally, interpretation was based on a comparative analysis of statistical results and qualitative results from the exploratory research. Comparison of both types of research was key in explaining and putting into perspective a number of statistical results. The empirical validation has reinforced the research's external validity and has rendered our results more generalizable.

RESULTS

From a theoretical standpoint, this research has shown that the context of developing countries is more favourable to strategic alliance than to local firms. Moreover, it shows that, in certain cases, strategic alliance may bring an important contribution to the development of technological resources and organizational capabilities. Besides, this research shows that the local leader's training has an impact on the performance of strategic alliance. Finally, this research ends on a general hypothesis that bridges the performance strategic alliance with economic development. From a practical standpoint, this thesis formulates a number of recommendations to local and foreign partners, to public authorities as well as to other practitioners about economic development.

Key words: cooperation, strategic alliances, developing countries, technological transfer, local leadership

TABLE DES MATIÈRES

<u>PRÉAMBULE : LE SENS D'UNE OBSESSION</u>	III
<u>REMERCIEMENTS</u>	VI
<u>RÉSUMÉ DE LA THÈSE</u>	VIII
<u>THESIS ABSTRACT</u>	X
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	XVI
<u>LISTE DES FIGURES</u>	XVII
<u>LISTE DES SIGLES</u>	XVIII
<u>CHEAPITRE I : INTRODUCTION ET FORMULATION DU PROBLÈME</u>	1
1.1 <u>PERTINENCE D'UNE RECHERCHE SUR LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES</u>	4
1.2 <u>CONTEXTE DE LA RECHERCHE : ALLIANCES STRATÉGIQUES ET PAYS EN DÉVELOPPEMENT</u>	5
1.3 <u>OBJECTIFS DE LA THÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE</u>	7
1.4 <u>DÉMARCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE</u>	8
1.5 <u>STRUCTURE DE LA THÈSE</u>	9
<u>CHEAPITRE II : LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT</u>	12
2.1 <u>CONCEPT DE GESTION STRATÉGIQUE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT</u>	13
2.1.1 <u>L'analyse de l'environnement</u>	14
2.1.2 <u>L'analyse des ressources</u>	25
2.2 <u>SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE II</u>	38
<u>CHEAPITRE III : ALLIANCES STRATÉGIQUES ET PAYS EN DÉVELOPPEMENT</u>	39
3.1 <u>PROPOSITION DE DÉFINITION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES</u>	40
3.2 <u>LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES</u>	44
3.2.1 <u>La performance liée aux conditions de création des alliances stratégiques</u>	45
3.2.2 <u>La performance liée aux conditions de fonctionnement des alliances stratégiques</u>	75
3.3 <u>SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE III</u>	92
<u>CHEAPITRE IV : RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE, MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</u>	93
4.1 <u>GÉNÉRALITÉS SUR LE BURKINA FASO</u>	97
4.1.1 <u>Le contexte géographique et socio-démographique</u>	97

4.1.2	<u>Le contexte économique et industriel</u>	98
4.2	LA RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE	99
4.2.1	<u>Le profil des entreprises locales alliées</u>	100
4.2.2	<u>Méthodologie de la collecte des données</u>	102
4.2.3	<u>L'exploitation des données recueillies</u>	105
4.2.4	<u>Les difficultés liées à la recherche exploratoire</u>	105
4.3	LA VALIDATION DU CADRE CONCEPTUEL	106
4.3.1	<u>La variable dépendante : la performance de l'entreprise locale</u>	107
4.3.2	<u>La variable de contrôle : les quatre secteurs d'activité</u>	110
4.3.3	<u>Les variables explicatives</u>	111
4.3.4	<u>Le modèle de recherche</u>	124
4.4	SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE IV	126
	CHAPITRE V : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	127
5.1	APERÇU GÉNÉRAL DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE	129
5.2	L'UNITÉ D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	131
5.3	PROFIL DU CAMEROUN ET CARACTÉRISTIQUES DE LA BASE DE DONNÉES	131
5.3.1	<u>Généralités sur le Cameroun</u>	132
5.3.2	<u>description de l'échantillon d'étude</u>	137
5.4	<u>Pertinence des données</u>	148
5.5	<u>Biais éventuels et limites des données</u>	148
5.6	TECHNIQUES D'ANALYSES STATISTIQUES DESCRIPTIVES	150
5.6.1	<u>Trois méthodes d'analyses descriptives</u>	150
5.7	MÉTHODES D'ANALYSES MULTIVARIÉES	161
5.7.1	<u>La régression linéaire multiple</u>	161
5.7.2	<u>Les modèles d'analyse</u>	162
5.8	LA QUESTION DE LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE	163
5.8.1	<u>La validité interne</u>	163
5.8.2	<u>La validité externe et la fidelité des instruments</u>	164
5.8.3	<u>L'outil de traitement statistique</u>	165
5.9	SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE V	165
	CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	166
6.1	RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION LINÉAIRE	169
6.1.1	<u>Résultats de la régression linéaire : valeur des exportations</u>	170
6.1.2	<u>Résultats de la régression linéaire : valeur des ventes</u>	174
6.1.3	<u>Résultats de la régression linéaire : nombre d'emplois</u>	185
6.2	SYNTHÈSE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION	199
	CHAPITRE VII : VERS UNE THÉORIE DE LA CONTRIBUTION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	204
7.1	RAPPEL DES PRINCIPAUX RÉSULTATS STATISTIQUES	205
7.2	ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES	206
7.2.1	<u>L'effondrement des entreprises publiques</u>	206
7.2.2	<u>La dynamique des très petites entreprises</u>	207

<u>7.2.3</u>	<u>La résistance des entreprises privées/publiques</u>	207
<u>7.2.4</u>	<u>L'adaptation des entreprises privées étrangères</u>	208
<u>7.2.5</u>	<u>L'efficacité des alliances stratégiques : entre réalités locales et contraintes externes</u>	209
<u>7.3</u>	<u>LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES EST-ELLE SUPÉRIEURE À CELLE DES AUTRES ENTREPRISES IMPLANTÉES LOCALEMENT ?</u>	210
<u>7.4</u>	<u>EN QUOI LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES EST-ELLE SUPÉRIEURE À CELLE DES AUTRES ENTREPRISES IMPLANTÉES LOCALEMENT?.....</u>	212
<u>7.4.1</u>	<u>L'environnement des affaires et la performance des alliances stratégiques</u>	212
<u>7.4.2</u>	<u>Les ressources et la performance des alliances stratégiques</u>	218
<u>7.4.3</u>	<u>Le leadership local et la performance des alliances stratégiques</u>	223
<u>7.5</u>	<u>VERS UNE THÉORIE DE LA CONTRIBUTION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</u>	228
<u>7.5.1</u>	<u>Les infrastructures et le capital physique</u>	229
<u>7.5.2</u>	<u>Le savoir technologique et le capital humain</u>	231
<u>7.5.3</u>	<u>Stabilité des politiques et environnement institutionnel</u>	232
<u>7.6</u>	<u>SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE VII</u>	233
<u>CHAPITRE VIII : CONCLUSION GÉNÉRALE : CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES</u>		235
<u>8.1</u>	<u>QU'AVONS-NOUS FAIT ?</u>	236
<u>8.2</u>	<u>QU'AVONS-NOUS APPRIS ?</u>	237
<u>8.3</u>	<u>QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DE CES RÉSULTATS POUR LES CHERCHEURS?</u>	238
<u>8.3.1</u>	<u>Les contributions théoriques</u>	239
<u>8.3.2</u>	<u>La contribution méthodologique</u>	240
<u>8.3.3</u>	<u>Les recherches à venir</u>	241
<u>8.4</u>	<u>QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CES RÉSULTATS POUR LES PRATICIENS?</u>	242
<u>8.4.1</u>	<u>Les conséquences de nos résultats pour les gestionnaires d'entreprises impliquées dans des alliances stratégiques</u>	242
<u>8.4.2</u>	<u>Les conséquences de nos résultats pour les responsables de politiques gouvernementales</u>	244
<u>8.5</u>	<u>EN GUISE D'AVERTISSEMENT : QUELQUES REMARQUES SUR LES LIMITES ET LES DIFFICULTÉS OPÉRATIONNELLES DE CETTE RECHERCHE</u>	245
<u>8.5.1</u>	<u>Au niveau conceptuel</u>	246
<u>8.5.2</u>	<u>Au niveau méthodologique</u>	246
<u>8.6</u>	<u>LES MOTS DE LA FIN : LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT COMME PARTENAIRES DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE</u>	249
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>		252
<u>ANNEXES</u>		286
<u>ANNEXE IV-1 - Enseignements de la recherche qualitative</u>		
<u>ANNEXE V-2 - Description des deux échantillons d'études</u>		
<u>ANNEXE V-3 - Programme informatique</u>		

[ANNEXE V-4 - Analyse des fréquences](#)

[ANNEXE V-5 - Analyse des corrélations](#)

[ANNEXE V-6 - Description générale des variables d'analyse](#)

[ANNEXE V-7 - Description statistique de quelques variables importantes](#)

[ANNEXE VI- 8 - Résultats des analyses de régression linéaire multiple : valeur des exportations](#)

[ANNEXE VI-9 - Résultats des analyses de régression linéaire multiple : valeur des ventes](#)

[ANNEXE VI-10 - Résultats des analyses de régression linéaire multiple : nombre d'emplois](#)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau II-1 : Les déterminants de l'environnement général.....	40
Tableau II-2 : Les déterminants de l'environnement compétitif.....	45
Tableau II-3 : La nature des ressources et des compétences	51
Tableau II-4 : Les critères quantitatifs et qualitatifs.....	60
Tableau III-5 : Les déterminants de la performance des alliances stratégiques en fonction des conditions d'existence.....	98
Tableau III-6 : Les déterminants de la performance des alliances stratégiques en fonction des conditions de fonctionnement	115
Tableau IV-7 : Profils des entreprises alliées.....	121
Tableau IV-8 : Listes des responsables interviewés.....	123
Tableau IV-9 : Le guide d'entretien.....	124
Tableau V-10 : Un exemple du questionnaire.....	161
Tableau V-11 : Répartition des observations selon les types d'entreprises (1993).....	164
Tableau V-12 : Répartition des observations selon les types d'entreprises (1995).....	165
Tableau V-13 : Répartition des entreprises selon leur taille.....	166
Tableau V-14 : Répartition des types d'entreprises selon le secteur d'activité.....	167
Tableau V-15 : Répartition générale des observations selon les types d'entreprises (1993/95).....	169
Tableau V-16 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : valeur des exportations.....	170
Tableau V-17 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : valeur des ventes.....	171
Tableau V-18 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : nombre d'emplois.....	172
Tableau V-19 : Répartition des types d'entreprises selon le secteur d'activité (1993/95).....	173
Tableau V-20 : Description générale des variables d'analyse.....	185
Tableau V-21 : Description de quelques variables importantes.....	187
Tableau V-22 : Opérationnalisation des variables du modèle	190
Tableau VI-23 : Rappel de la codification des variables.....	198
Tableau VI-24 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple : valeur des exportations.....	200
Tableau VI-25 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple : valeur des ventes.....	202
Tableau VI-26 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple sur la performance relative des alliances stratégiques : valeur des ventes.....	204
Tableau VI-27 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple : nombre d'emplois.....	206
Tableau VI-28 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple sur la performance relative des alliances stratégiques : nombre d'emplois.....	207
Tableau VI-29 : Performance des différents types d'entreprises et performance relative des alliances stratégiques.....	209
Tableau VI-30 : Les conséquences des résultats pour les chercheurs.....	220

LISTE DES FIGURES

Figure I-1 :	Présentation synoptique de la structure de la thèse.....	38
Figure IV-2 :	Modèle théorique.....	157
Figure V-3 :	Démarche d'analyse des données quantitatives.....	161

LISTE DES SIGLES

BCEAO :	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEAC :	Banque des États de l'Afrique centrale
BM :	Banque mondiale
CEMOB :	Compagnie d'exploitation des mines d'or du Burkina
CIMAT :	Compagnie burkinabé des ciments et des matériaux
CIMA :	Conférence Interafricaine du Marché de l'Assurance
CNUCED :	Conférence des Nations-Unies pour le commerce et le développement
FASOFANI :	Société burkinabé de textiles
FASOPLAST :	Société burkinabé des plastiques
FMI :	Fonds monétaire international
GMB :	Grands moulins du Burkina
IMPULSION :	Maintenance informatique
OCDE :	Organisation pour la coopération et le développement économique
ONU :	Organisation des Nations-Unies
PD :	Pays en développement
PNUD :	Programme des nations unies pour le développement
PRDE :	Programme régional pour le développement de l'entreprise
SAP :	Société africaine de pneumatique
SBCP :	Société burkinabé des cuirs et peaux
SIFA :	Société industrielle du Faso
UAB :	Union des assurances du burkina
UEMOA :	Union économique et monétaire ouest africain
UCOBAM :	Union des coopératives du bam

CHAPITRE I INTRODUCTION ET FORMULATION DU PROBLÈME

La pratique sans théorie est aveugle ; la théorie sans pratique est vide.

K. Nkruma, homme politique africain¹

Il n'y a jamais de vents favorables pour un bateau qui ne sait pas où il va.

Professeur Joseph Ky Zerbo, historien et homme politique africain²

¹ Kant cité par Kouamé NKruma.

² Sénèque cité par le professeur Joseph Ki-Zerbo.

« L'économie mondiale offre un contraste saisissant. Le niveau et la qualité de vie s'améliorent constamment dans les pays industriels ainsi que dans certaines économies émergentes. Ils stagnent dans bon nombre des pays les plus démunis, notamment africains. Certains affichent même une régression. L'écart de revenus entre riches et pauvres n'a jamais été aussi grand. Il est impératif d'inverser cette tendance. », (Flemming Larsen, Directeur du bureau européen du FMI, 2001).

Cet aveu du FMI illustre parfaitement le dilemme de la mondialisation des économies. D'un côté, les pays industrialisés sont déjà, pour la plupart, bien engagés dans le processus de mondialisation et prennent des dispositions pour en tirer le maximum d'avantages et pour faciliter les ajustements qu'il rend nécessaire. De l'autre, les pays en développement, qui constituent un groupe de plus en plus hétérogène, de par leur capacité productive, leurs ressources humaines et leur compétitivité, ne sont pas tous prêts à relever le défi de l'intégration économique mondiale. Pour comprendre cette situation, un bref rappel des stratégies de développement économique est nécessaire.

Depuis près de cinquante ans, les stratégies de croissance économique préconisées par les différents auteurs en matière de développement ont toujours opposé les économistes dits orthodoxes (Ricardo, 1817; Friedman, 1972), aux économistes hétérodoxes (Lewis, 1954 ; Baran, 1957 ; Emmanuel, 1969 ; Frank, 1969). Pour les premiers, la meilleure stratégie de développement doit s'appuyer sur l'économie de marché (commerce international et libre échange notamment), alors que les seconds soutiennent au contraire que la meilleure stratégie doit s'appuyer sur des formes protectionnistes ou sur une déconnexion avec les thèses néo-libérales. Dans les pays en développement, force est de reconnaître que les recommandations et les différentes hypothèses suggérées par ces économistes de tout bord, n'ont pas permis le développement de ces pays (Hugon, 1993). Gélinas (2000) estime que la mondialisation et globalisation des marchés aujourd'hui n'est que la manifestation du triomphe des idées orthodoxes dont les institutions financières internationales (Banque Mondiale et FMI) sont les porte-

drapeaux. Toutefois cette mondialisation est remise en cause par les économistes hétérodoxes (Chossudovsky, 1998) et même par certains économistes orthodoxes (Stiglitz, 2000). L'une des critiques soulevées par ces auteurs concerne l'importance excessive accordée aux équilibres macroéconomiques et aux facteurs économiques en général. Ces remises en cause ont peut-être favorisé l'émergence d'une vision renouvelée de l'économie du développement (PNUD, 1999 ; Banque Mondiale, 2000). En effet, dans son rapport sur le développement dans le monde, la Banque Mondiale a procédé à une revue critique des théories du développement. Admettant implicitement les résultats contrastés des politiques économiques passées, les chercheurs de la Banque Mondiale soutiennent que le développement résulte d'un processus complexe à la fois économique, social, culturel et éthique. Elle préconise désormais une approche du développement qui tienne compte des facteurs économiques et de l'organisation interne des États. Une telle évolution de la vision du développement est porteuse d'espoir pour les pays en développement, car alors la mondialisation ne serait pas uniquement perçue comme une contrainte pour ces pays ; elle serait également vue comme une opportunité de développement, ce qui rejoint les préoccupations maintes fois exprimées de chercheurs tels que Kiggundu (1989). Aussi, tout en insistant sur l'importance des équilibres macroéconomiques, la Banque Mondiale suggère de mettre l'accent sur l'émergence de capacités dans les pays en développement (Banque Mondiale, 1994). Celles-ci reposent essentiellement sur la nécessité de développer un certain nombre de déterminants du développement que sont les infrastructures physiques, le capital humain et financier ainsi que l'environnement institutionnel (Barro, 1990 ; Israël, 1993 ; Lucas, 1988 ; Romer, 1990 ; Azam, 1994).

De cette approche renouvelée du développement économique, il est évident que la nature et le rôle des entreprises (plus spécifiquement des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement) en seront affectés. Cette thèse vise à montrer que les alliances stratégiques dans les pays en développement ont une performance meilleure que celle des autres entreprises implantées localement. Elle est destinée à amorcer la construction d'une théorie nouvelle du développement économique, basée sur ce type d'entreprise et sa performance. Nous tenterons de montrer que l'utilisation des

ressources comme la structuration de l'environnement sont favorisées par les alliances stratégiques. Dans ce chapitre, nous allons proposer une justification et faire une présentation générale de la recherche entreprise et des chapitres qui constituent cette thèse.

1.1 PERTINENCE D'UNE RECHERCHE SUR LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Pour les entreprises, la recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale. Ainsi, l'étude de la relation entre stratégie et performance occupe une place de choix dans les travaux des chercheurs en matière de gestion stratégique (Drucker, 1954 ; Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971). Toutefois, les entreprises en mesure de réaliser des performances soutenables sont celles qui maîtrisent des ressources stratégiques non imitables et difficilement accessibles, sur un marché donné (Hamel et Prahalad, 1994 ; Doz et Hamel, 1998). En conséquence, les entreprises doivent recourir à d'autres voies (d'accès aux ressources et compétences) afin d'acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990) ; parmi les nouvelles formes organisationnelles les plus utilisées à cette fin, figurent les alliances stratégiques (Kogut, 1988 ; Hennart, 1988). Il est établi que pour parvenir à une performance soutenable (et donc maîtriser les ressources), les entreprises aujourd'hui ont de plus en plus souvent recours aux alliances stratégiques (Hergert et Morris, 1988 ; Contractor & Lorange, 1988 ; Beamish et Killing, 1997 ; Dussauge & Garrette, 1995). Ainsi, Wong et al. (1996) montrent que parmi les 167 000 fonds d'investissements étrangers créés en Chine depuis le début des années 90, près de 80 % l'ont été par le biais des alliances stratégiques.

De même, une étude récente du cabinet de consultants Booz-Allen rapporte que les mille entreprises américaines les plus importantes tirent 15 % de leurs revenus des alliances stratégiques et que 60 % des managers au sommet aux USA trouvent que les alliances stratégiques sont un succès contre 20% en 1990 (The Economist, 1998). Ces exemples

montrent que les alliances stratégiques en tant que nouvelle forme d'organisation semblent donner une satisfaction de plus en plus grande.

Parallèlement à l'engouement des entreprises à l'égard des alliances stratégiques, la réflexion des chercheurs sur le phénomène a explosé et mûri depuis les vingt dernières années (Dussauge et Garrette, 1999). Cette réflexion a permis de mettre l'accent sur des facteurs jugés importants tels que la spécificité des actifs, la complémentarité des compétences ou le partage du risque entre partenaires (Williamson, 1985 ; Teece, 1986 ; 1988 ; Callon, 1994 ; Urban et Vendemini, 1994). Cependant, de nombreuses questions demeurent sans réponse suffisamment élaborée. Parmi celles-ci, l'impact des alliances stratégiques sur la performance de chacun des partenaires apparaît comme une préoccupation centrale (Mothe, 1996). Il s'agit de mieux comprendre les mécanismes, mis en œuvre au cours du processus de coopération, qui seraient susceptibles de créer une valeur ajoutée à partager entre les partenaires (Quélin, 1996). Dans cette acception, la coopération entre entreprises s'inscrit dans le cadre de la croissance et du développement de chacun des partenaires. Or, la plupart des études empiriques existantes (Kogut, 1988 ; Hennart, 1988 ; Porter, 1980, 1985 ; Dunning, 1988 ; Jarillo, 1988 ; Hamel et Prahalad, 1990) ne permettent d'expliquer, au mieux, qu'un seul aspect de la performance des alliances stratégiques soit l'aspect économique, stratégique ou organisationnel. La présente recherche vise à combler cette insuffisance et tente d'approfondir la réflexion sur la contribution des alliances stratégiques à la performance de l'un des partenaires ; nous nous intéressons à cette problématique en particulier à travers l'analyse des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. Dans cette perspective, la prise en compte du contexte même de la recherche, celui des pays en développement est importante.

1.2 CONTEXTE DE LA RECHERCHE : ALLIANCES STRATÉGIQUES ET PAYS EN DÉVELOPPEMENT

La prolifération des alliances stratégiques s'explique en partie par l'évolution du contexte international. En cette période marquée par la mondialisation de l'économie et

l'internationalisation des marchés, certaines entreprises utilisent les alliances stratégiques pour atteindre leurs fins économiques (Williamson, 1975 ; Harrigan, 1985), pendant que d'autres les voient, soit comme une réponse adéquate au défi lancé par l'environnement (Porter, 1980), soit comme un moyen de restructuration organisationnelle (Hamel et Prahalad, 1990). La plupart des recherches effectuées et des modèles élaborés dans ce domaine portent sur les grandes entreprises des pays industrialisés. Toutefois, un courant marginal a porté une attention grandissante aux entreprises de pays en développement (Friedman et Kalmanoff, 1961). Les auteurs suggèrent entre autres que les alliances stratégiques, traditionnellement de nature micro-économique, puissent aussi servir des desseins de nature macro-économique, notamment en ayant un impact sur la situation économique des pays en voie de développement. En particulier Friedman et Kalmanoff (1961) soutiennent que : «*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*» (p.258). 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. Autrement dit, il est de plus en plus suggéré que les alliances stratégiques et la coopération interentreprises constituent des moteurs essentiels à la performance des entreprises dans une économie mondiale de plus en plus intégrée. Pour ce faire, la présente recherche s'inscrit dans la continuité de celles menées sur les alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. Tout comme les auteurs qui nous ont précédés, nous partageons l'hypothèse que toute performance satisfaisante d'une alliance stratégique ou d'une coopération interentreprises est une contribution au développement économique. Nous sommes conscients que cette hypothèse suscite des commentaires contradictoires, car certains auteurs soutiennent que les alliances stratégiques peuvent être désastreuses pour l'économie de certains pays (Oman, 1984). En attendant de revenir sur cette discussion dans notre chapitre VII, examinons à présent les objectifs de la thèse et la question de recherche.

1.3 OBJECTIFS DE LA THÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE

« Une refonte du système commercial international et une réduction des facteurs faisant obstacle aux échanges pourraient accélérer la croissance à moyen terme et réduire la pauvreté à travers le monde. Selon les estimations, les entreprises des pays en développement pourraient enregistrer un surcroît de revenu de 1.500 milliards de dollars dans les dix années suivant l'introduction des mesures de libération des échanges. Pour cela, il faut que les pays développés soient prêts à mettre les produits agricoles et les textiles sur la table des négociations, car c'est cela que produisent les pays pauvres à travers le monde » (Banque Mondiale : Perpectives économiques mondiales, 2002).

Cette affirmation de la Banque Mondiale montre que les perspectives de croissance des entreprises dans les pays en développement sont intéressantes. Pour profiter de cette situation favorable, les entreprises dans ces pays doivent être plus compétitives et s'affranchir des nombreux obstacles qui empêchent l'amélioration de leur performance. Ainsi, l'objectif général visé dans cette recherche est de bâtir et de tester un modèle intégré qui pourrait permettre, d'une part, de vérifier si la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises implantées localement et, d'autre part, de contribuer à approfondir la réflexion sur les conséquences de cette performance dans l'amélioration de la situation économique des pays en transition vers le développement. Nous tentons d'évaluer la performance des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises en nous basant sur plusieurs perspectives théoriques (théorie des ressources et compétences, théorie de l'apprentissage organisationnel, théorie du management stratégique). En conséquence, notre question de recherche peut être formulée de la manière suivante :

La performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement est-elle meilleure que celle des autres entreprises?

La réponse à cette question de recherche repose sur la problématique de la gestion stratégique dans les pays en développement ; en effet, la performance de l'alliance est dépendante des solutions apportées aux contraintes que pose la gestion stratégique dans le contexte des pays en développement. Il est donc difficile d'apporter des réponses

satisfaisantes à cette question de recherche sans faire appel aux sous questions suivantes : les alliances stratégiques contribuent-elles plus que les autres entreprises à l'amélioration de l'environnement des affaires dans les pays en développement ? Peuvent-elles concourir plus que les autres entreprises au renforcement du leadership local et à l'acquisition de ressources et compétences ? Pour répondre à ces questions, nous présentons à présent la démarche théorique et méthodologique adoptée.

1.4 DÉMARCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

La présente recherche a adopté **une démarche théorique** qui a nécessité l'examen de deux types de littérature. Le premier type de littérature est lié à la gestion stratégique des entreprises dans le contexte des pays en développement. Il conclut que dans l'ensemble, les entreprises dans ces pays sont confrontées à trois préoccupations majeures qui rendent difficiles les perspectives de développement : il s'agit de la complexité de l'environnement, du peu d'efficacité des ressources et de l'absence de leadership local.

Le deuxième type de littérature examiné concerne la gestion des alliances stratégiques dans les pays en développement. Comme nous l'avons dit, ces nouvelles formes d'organisation que constituent les alliances stratégiques peuvent apporter de meilleures performances en cette période instable due à la mondialisation et à l'internationalisation des marchés. La confrontation entre ces deux courants théoriques a abouti à la formulation d'hypothèses de recherche et à la construction d'un modèle théorique. Ce modèle suggère que la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement est meilleure que celle des autres entreprises et repose sur les améliorations qui seront apportées aux trois dimensions : environnement, ressources et leadership. De ce modèle découle l'hypothèse qu'une performance satisfaisante des alliances stratégiques est une contribution au développement économique.

Dans la **démarche méthodologique** qui a suivi, nous avons d'abord validé empiriquement le modèle théorique auprès des managers locaux à travers une recherche

qualitative exploratoire effectuée au Burkina Faso. Ensuite, nous avons testé statistiquement ce modèle en utilisant une base de données du PRDE (programme régional du développement de l'entreprise) coordonnée par la Banque Mondiale. Les résultats statistiques obtenus ont été discutés à l'aide de la littérature mais également des résultats qualitatifs de notre recherche exploratoire. Présentons maintenant la structure de la thèse.

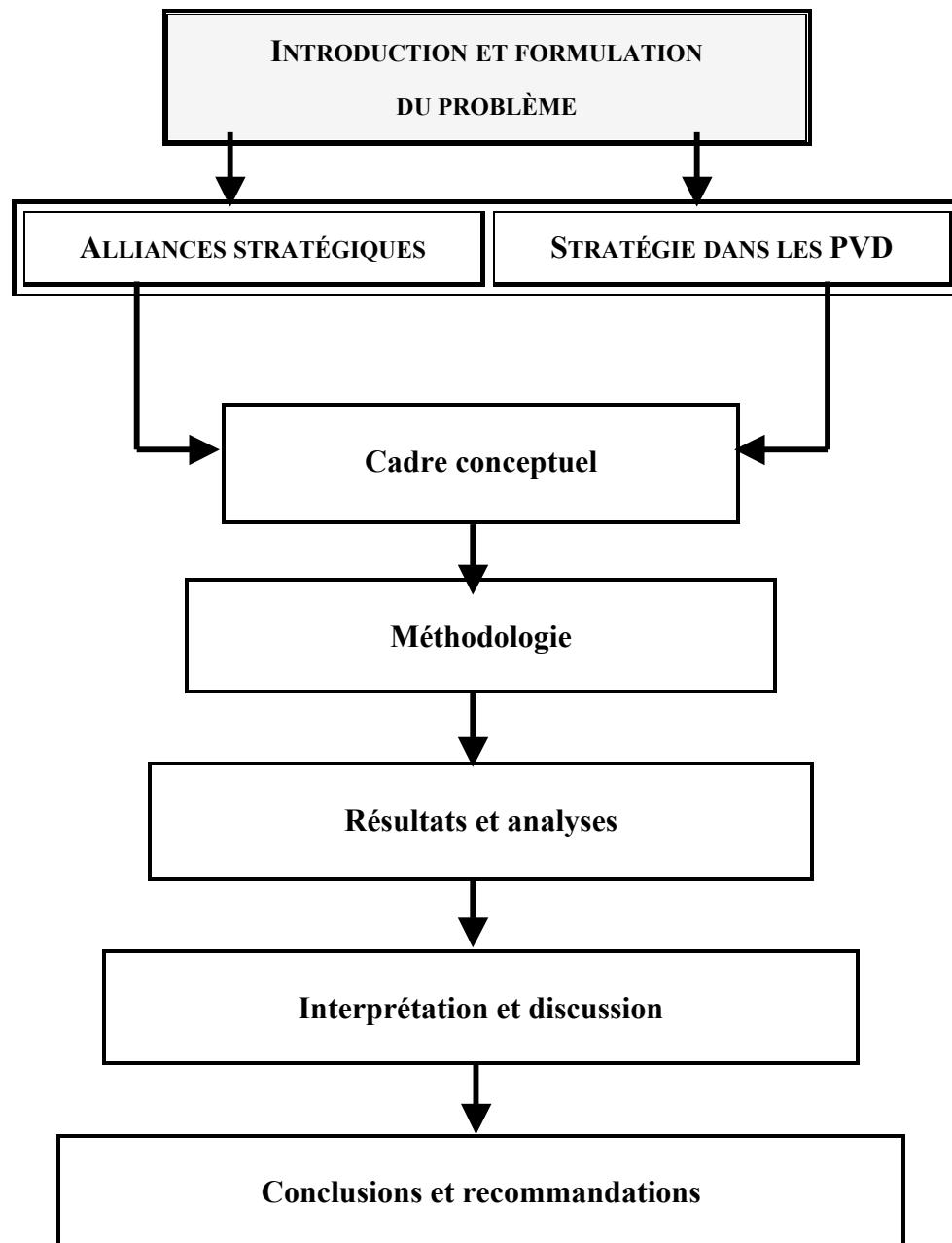
1.5 STRUCTURE DE LA THÈSE

Ce qui caractérise cette thèse, c'est un examen étendu de la littérature. Celui-ci comprend d'abord une lecture des travaux pertinents en matière de gestion stratégique et une lecture des principaux travaux portant sur les alliances stratégiques. L'alliance stratégique est présentée comme une réponse aux préoccupations exprimées par les entreprises des pays en développement. La structure globale de la thèse le reflète bien.

Le premier chapitre présente la problématique de recherche, notre motivation au cœur de cette recherche, la principale question de recherche et les différents objectifs poursuivis dans la présente thèse. **Le deuxième chapitre** vise à faire une revue de la littérature sur la gestion stratégique et la performance de l'entreprise dans les pays en développement. Dans un premier temps, la gestion stratégique sera appréhendée à travers une analyse de l'environnement et une analyse des ressources. Dans un deuxième temps, il s'agira de faire l'analyse de la relation stratégie-performance et d'effectuer une revue des principaux critères de performance proposés dans la littérature. Enfin, il sera possible de proposer des critères de mesure de la performance adaptés aux entreprises dans les pays en développement. **Le troisième chapitre** présente les alliances stratégiques et leurs conditions de performance. La performance des alliances stratégiques sera appréhendée en fonction de leurs conditions de création et de leurs conditions de fonctionnement. Dans l'analyse, nous ferons ressortir la spécificité des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. **Le quatrième chapitre** présente le modèle théorique et les hypothèses de recherche. Celui-ci, s'inspirant des modèles déjà existants, est parfaitement adapté au contexte des pays en développement (voir chapitre III). Il stipule que les conditions de performance de

l'entreprise locale reposent sur des éléments d'environnement, de ressources et de leadership local. Enfin, les hypothèses de recherche sont tirées à la fois de la littérature et de l'étude exploratoire que nous avons conduite auprès de dirigeants et managers locaux d'un pays en développement. Pour terminer, le modèle théorique sera testé à l'aide des techniques statistiques appropriées. **Le cinquième chapitre** présente le cadre méthodologique choisi pour valider notre modèle. Il analyse les approches empiriques et méthodologiques antérieures et justifie nos choix méthodologiques visant la collecte et l'analyse des données. Nous avons également procédé à des analyses statistiques préliminaires pour caractériser notre échantillon d'étude. À la suite de ces analyses, nous avons procédé à l'opérationnalisation de nos variables de recherche. **Dans le sixième chapitre**, nous avons procédé aux tests statistiques pour confirmer nos hypothèses. A l'issu de ces tests, nous avons obtenu quelques résultats, que nous analyserons et présenterons dans ce chapitre. **Le septième chapitre** expose l'interprétation ou les conclusions que nous tirons de ces résultats. Comme nous l'avons souligné plus haut, cette interprétation sera des plus prudentes au regard de la nature de nos données quantitatives. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés à nouveau sur les résultats de notre recherche qualitative et de notre connaissance du phénomène afin de commenter et de discuter ces résultats. **Le huitième chapitre** présente la conclusion générale de notre recherche. Nous y rappelons les motivations ayant présidé à la mise en œuvre de la présente recherche et les résultats auxquels nous sommes parvenus. De plus, nous mentionnons l'importance d'une telle recherche et montrons son utilité et ses limites à l'égard de son utilisation par des chercheurs, des gouvernements ou des chefs d'entreprises. La figure I-1 présente les différentes étapes de la thèse.

Figure I-1 : Présentation synoptique de la structure de la thèse



CHAPITRE II : LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

« L'environnement ne se modifie que lentement et apparaît comme une espèce de donnée. À cet égard, il existe des nations dominantes qui, par l'importance relative de leur revenu et de leur commerce extérieur, transmettent à d'autres pays les variations de leur activité économique, exercent une influence asymétrique et irréversible et font que les ajustements doivent s'effectuer par rapport à elles. »

Professeur Jacques Wolff.

« A l'ombre d'un cailcedrat géant de Bamako, on trouvait encore, il y a quelques années, un bricoleur malin que les experts des Nations Unies appelaient le « Docteur Mobylette ». Chaque matin de bonne heure, il installait sa caisse à outils au pied de l'arbre. Le bonhomme avait calculé qu'avec 2000 Fcfa (2FF) par jour, il pouvait facilement subvenir à ses besoins comme à ceux de sa famille. Une fois la somme empochée, il cessait de travailler, son frère prenant le relais sous le cailcedrat. Après l'avoir longuement observé, quelques spécialistes du développement proposèrent au Docteur Mobylette de voir les choses de plus en plus grand, d'ouvrir un atelier dans la capitale, d'adopter des horaires fixes, et, au bout du compte, de se retrouver à la tête d'une véritable entreprise. Le Docteur Mobylette mit peu de temps pour donner sa réponse. Il remercia mais refusa, estimant qu'un tel chambardement dans l'usage de la caisse à outils reviendrait à voler le travail de son frère. »

Fottorino, Guillemin et Orsenna, 1992.

Gérer stratégiquement dans les pays en développement devient une préoccupation constante des entreprises (Kiggundu, 1989). Des auteurs, tels que Austin (1990) et Gauthier et al. (1995) ont suggéré une typologie des principales entreprises dans les pays en développement, sur la base de la composition du droit de propriété. Ils distinguent notamment les entreprises qui relèvent du contrôle d'actionnaires locaux (entreprises privées domestiques, entreprises publiques et entreprises publiques/privées), d'actionnaires étrangers (les entreprises privées étrangères) et d'actionnaires à la fois locaux et étrangers (les alliances stratégiques). Dans ce chapitre, nous présentons les difficultés et les perspectives auxquelles font face ces entreprises, aux prises avec un environnement concurrentiel de plus en plus compétitif. Pour ce faire, nous commençons par une discussion sur le concept de gestion stratégique et nous aboutirons à l'analyse de la dynamique concurrentielle (l'environnement des affaires) et des compétences stratégiques (l'analyse des ressources) des entreprises.

2.1 LE CONCEPT DE GESTION STRATÉGIQUE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Le concept de stratégie vient du mot grec *strategos* qui fait référence à un général d'armée face à ses troupes, dont l'objectif est de remporter la victoire sur l'ennemi (Bracker, 1980). Des auteurs tels que Von Neumann et Morgenstern (1947), Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965) et Andrews (1971) ont été les premiers à emprunter ce terme d'origine militaire pour l'intégrer au monde des affaires. Depuis lors, on assiste à une profusion de définitions et de perceptions de ce qu'est la stratégie. Certains l'utilisent pour comprendre le comportement des personnes et des groupes (Crozier et Friedberg, 1977 ; Allison, 1971) alors que d'autres s'en servent pour expliquer le comportement organisationnel (Andrews, 1987 ; Mintzberg, 1990 ; Chandler, 1962). Par ailleurs, d'autres encore ont établi une distinction entre les aspects « contenu » de la stratégie, qui s'intéressent à ce que l'organisation fait, et les aspects « processus » qui s'intéressent à comprendre comment l'organisation le fait (Schendel et Hofer, 1978 ; Mintzberg, 1994). Parmi les différentes perspectives de recherche en matière de gestion stratégique, figure celle qui s'appuie sur l'analyse de la relation entre l'organisation et son environnement. Cette perspective assimile la stratégie à un

mécanisme chargé de gérer la relation à l'environnement au profit de l'organisation (Thompson, 1967). Dans la littérature, on peut retenir deux courants qui analysent cette relation.

Selon le premier courant, qualifié de déterministe, l'environnement est une donnée préétablie et inévitable face à laquelle l'organisation doit s'adapter ou disparaître (Hannan et Freeman, 1984). Le deuxième courant est beaucoup plus volontariste et sollicite le libre arbitre des dirigeants (Andrews, 1971). Nous nous appuierons sur cette perspective pour faire l'analyse stratégique de l'entreprise à travers l'évaluation des contraintes de l'environnement et de ses capacités internes, à savoir l'analyse de ses ressources.

2.1.1 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement est généralement perçu par de nombreux auteurs comme une composition multidimensionnelle (Duncan, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Cette composition multidimensionnelle est à la fois dynamique (Dess et Beard, 1984 ; Thompson, 1967), complexe (Child, 1972 ; Mintzberg, 1979 ; Thompson, 1967) et hostile (Miller et Friesen, 1980 ; Mintzberg, 1979). Parmi toutes les perspectives qui traitent de l'environnement, on distingue le paradigme de l'économie industrielle (Porter, 1980), la perspective de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984), le paradigme de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), le paradigme du comportement organisationnel (Cyert et March, 1963), et le paradigme de l'école de la contingence (Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967). Toutefois, la préoccupation centrale de l'étude de l'environnement est reliée à l'identification des opportunités et des menaces que présente cet environnement. Dans cette perspective, l'importance de la veille environnementale, comme moyen d'information utile à l'analyse stratégique, a toujours été présente dans la littérature en matière de gestion stratégique (Andrews, 1980 ; Ansoff, 1965 ; Schendel et Hofer, 1978 ; Steiner, 1969). Cependant, c'est sur la base de la contribution pionnière d'Aguilar (1967) que débute l'analyse empirique du processus de veille environnementale (Hofer, 1977 ; Preble et al., 1988).

À la suite des travaux d'Aguilar, plusieurs auteurs ont contribué à l'approfondissement du champ de recherche en matière de veille environnementale (Collins, 1968 ; Culnan, 1983 ; Fahey et King, 1977 ; Hambrick, 1982 ; Javidan, 1984 ; Keegan, 1974 ; Rhyne, 1985). Ces études sont exclusivement basées sur des firmes installées dans les pays développés. L'une des toutes premières études traitant d'une veille environnementale dans les pays en développement revient à Ghoshal (1987).

Dans le prolongement de cette perspective, Kiggundu, Jorgensen et Hafsi (1983) ont effectué une revue comparative des recherches portant sur les théories du management. Ils y indiquent que dans le processus de transfert de compétences, quand le noyau technique de l'organisation en constitue le point central, le transfert des théories des pays développés vers ceux en développement ne pose généralement aucun problème. En revanche, lorsque le point central du transfert de compétences vise une relation entre l'organisation et son environnement, l'application des théories occidentales rencontre de sérieuses résistances. Cette conclusion a été confirmée par de nombreux travaux (Adler, 1986 ; Barrett et Phatak, 1978 ; Scheinder, 1989). Afin de mieux comprendre l'évolution de l'environnement, les chercheurs ont proposé de pratiquer une sorte de veille environnementale (environment scanning). Celle-ci repose sur l'analyse de deux types d'environnement : l'environnement général et l'environnement compétitif (Thompson, 1967 ; Adler, 1986 ; Hofer, 1977).

2.1.1.1 Environnement général

L'environnement général est constitué de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle, voire aucun (Thompson, 1967). Il concerne généralement les aspects suivants : politique/juridique, économique et socioculturel (Asheghian et Ebrahimi, 1990). Ces facteurs environnementaux conditionnent le contexte des affaires. Ce sont des variables à prendre en compte dans le cadre de la veille environnementale. Pour mieux appréhender l'ensemble de ces facteurs, nous proposons d'analyser l'environnement général à travers les facteurs économiques, politiques et culturels.

- **Analyse du contexte économique**

L'économie dans la plupart des pays en voie de développement se caractérise par un dualisme entre un secteur industriel moderne inadapté à la demande intérieure et un secteur traditionnel informel qui s'adapte remarquablement bien aux contraintes sociales et aux besoins locaux des différents groupes (Hugon, 1993 ; De Sotto, 1993). Généralement, le développement économique retenait les facteurs de production suivants : le capital, le travail et la terre (Smith, 1976). Toutefois, certains auteurs tels que Romer (1990) et Lucas (1988), sur la base de récents travaux, soutiennent que les pays en voie de développement doivent inclure deux autres facteurs de développement : les infrastructures et le savoir y compris la technologie (Austin, 1990 ; Kiggundu, 1989). Désormais, les facteurs indispensables au développement économique s'appuient sur le capital financier, le savoir (y compris la technologie et les ressources humaines) et les infrastructures (techniques et informationnelles).

Le capital, le savoir et les infrastructures constituent des facteurs essentiels au développement économique. Toutefois, le contexte économique n'est pas le seul facteur ; le facteur politique joue également un rôle indispensable.

- **Analyse du contexte politique**

L'analyse du contexte politique occupe une place centrale dans les pays en développement car elle influence le fonctionnement de l'économie (Azam, 1994). Ce contexte politique dépend beaucoup de facteurs soit internes, soit internationaux ; son évolution dans la plupart des pays en développement se traduit par une instabilité et un mauvais fonctionnement des institutions (Azam, 1994).

L'histoire de plusieurs pays en développement est marquée par des conflits divers et surtout par une kyrielle de coups de force (Azam, 1993 ; 1994). Comme le souligne fort justement Penouil (1979) : «*le tiers monde fonctionne avec des régimes politiques dans lesquels le principal, sinon le seul facteur de mobilité, est*

le coup d'État» (p.70). En outre, de nombreux facteurs contribuent à renforcer ce climat d'instabilité politique. On peut citer, entre autres, l'incertitude autour du climat social interne et la forte mobilisation des populations sur le plan politique (Azam, 1994 ; 1993). Or, un niveau de participation politique plus grand exige la présence d'institutions fortes, capables de canaliser les aspirations de ces populations. En conséquent, la faiblesse des institutions politiques dans la plupart des pays en développement entraîne des troubles et une certaine confusion politique (Diakité, 1986). Hafsi (1990) tire les mêmes conclusions et souligne que la conduite de la politique gouvernementale est fonction des intérêts particuliers de certains individus ou groupes, qu'il distingue par le système partisan. En somme, le contexte politique constitue un facteur décisif du développement économique dans la plupart des pays en développement ; toutefois, le poids des mentalités, des croyances et l'héritage culturel restent très forts et contribuent à influencer le comportement et la prise de décision dans ces pays.

- **Analyse du contexte culturel**

Le contexte culturel dans les pays en développement influence fortement le contexte des affaires (Austin, 1990 ; Kiggundu, 1989). D'une manière générale, la culture constitue un ensemble de valeurs partagées, d'attitudes et de comportements qui caractérisent et guident un groupe (Penouil, 1979). Le contexte culturel peut être appréhendé à travers l'analyse des dimensions suivantes : la dynamique sociale, la nature humaine et la perception du temps et de l'espace (Hugon, 1993 ; Ela, 1982; Ki zerbo, 1986 ; Diakité, 1986).

Les travaux d'Hofstede (1980) ont montré que les pays en voie de développement tendent à être plus hiérarchisés, autoritaires, paternalistes et loyaux dans leurs relations entre groupes. Ainsi, le comportement collectiviste est préféré à l'individualisme comme norme de vie sociale. Le tableau II-1 présente les déterminants de l'environnement général.

Tableau II-1 : Les déterminants de l'environnement général

CONTEXTES	CARACTÉRISTIQUES	AUTEURS	PROPOSITIONS
ÉCONOMIQUE	- Capital - Savoir - Infrastructures	Boeke (1953), Fottorino, Guillemin & Orsenna (1992), Kuznets (1972), Lucas (1988), Roemer (1990), Penouil (1979).	Un niveau de connaissance et de savoir-faire élevé est positivement associé à un niveau de développement économique et social plus élevé.
POLITIQUE	- Instabilité - Incertitude - Complexité	Azam (1993), (1994), Diakité (1986), Hafsi (1990), Hagen (1982), Hugon (1993), Latouche (1986).	Un niveau d'instabilité politique élevé est négativement associé à un fonctionnement normal des institutions.
CULTUREL	-Dynamique sociale - Nature humaine - Perception spatiale	Bourgoin, (1984), Diakité (1986), Ela (1990), (1992), Lahsen & Mundler (1995), Tertrais (1996), Zerbo (1986).	Les valeurs culturelles ont un impact sur le développement économique et social.

L'analyse de l'environnement général a permis de mesurer son importance par rapport à la performance de l'entreprise. Cependant si l'environnement général influence indirectement la performance des entreprises, l'environnement compétitif affecte directement l'activité et la performance des entreprises.

2.1.1.2 Environnement compétitif

L'environnement compétitif de l'entreprise est constitué des facteurs liés à l'environnement industriel (Thompson, 1967 ; Porter, 1980). Le cadre le plus couramment utilisé en matière d'analyse de la concurrence et de la compétition est celui de Porter (1980). Son cadre d'analyse, appelé modèle des 5 forces concurrentielles, propose cinq facteurs qui régissent la compétition (la rivalité inter-firmes, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits et de services de remplacement, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients). Toutefois, bien que ce modèle offre des outils d'analyse aux praticiens, il souffre d'une relative faiblesse, la non-prédominance du rôle de l'État (Austin, 1990). De nombreux auteurs pensent que, bien qu'il soit applicable dans certains contextes de pays industrialisés, ce modèle paraît inadapté au contexte des pays en développement (Kiggundu, 1989 ; Austin, 1990). Par exemple, la rivalité inter-firmes dans les pays en développement est marquée par la présence de quatre types de compétiteurs : les entreprises publiques, les entreprises privées et les coopératives, les entreprises dites du secteur informel et les entreprises contrôlées par les grandes firmes multinationales. De toutes ces entreprises, les entreprises publiques dominent parce que les pouvoirs publics exercent une influence déterminante dans l'activité économique (Hafsi, 1990). Ces quelques critiques adressées au modèle des cinq forces concurrentielles ont poussé l'auteur à approfondir davantage sa réflexion. Dans son ouvrage sur *L'avantage concurrentiel des Nations*, Porter (1990) explique que le modèle des 5 forces ne peut procurer un avantage concurrentiel durable que dans le cadre d'un contexte national compétitif. Il analyse les éléments de compétitivité qui ont conduit dix pays à gagner globalement des parts de marché dans certains domaines de l'industrie et propose un diamant qui caractérise l'avantage concurrentiel des nations. Toutefois, les éléments avancés pour expliquer la compétitivité d'une nation ne sont pas satisfaisants pour certains auteurs (Demers et Hafsi, 1993).

Les développements qui suivent sont structurés en deux points : l'analyse du diamant formel et de ses limites, et la nécessité d'inventer des jeux périphériques et un diamant plus virtuel qui corresponde à la réalité des pays en développement.

- **Jeux dominants : le diamant formel de Porter et ses limites**

Porter (1990) présente, sous forme de diamant, les quatre facteurs qu'il considère comme les facteurs clés de succès sur le plan international et qui permettent à certaines nations (et par conséquent à leurs industries) d'être plus compétitives que d'autres :

- Les facteurs de base : la position de la nation dans les facteurs de production (par exemple, la qualification de la main-d'œuvre ou l'infrastructure) nécessaires à l'établissement d'une position concurrentielle dans une industrie particulière ;
- Les conditions de la demande : la nature de la demande intérieure pour le produit ou le service offert par cette industrie, et comment elle est discriminante ;
- Les industries associées et de soutien : la présence ou l'absence de fournisseurs et d'industries connexes, elles-mêmes compétitives sur le plan international ;
- La stratégie, la structure et la rivalité de l'entreprise : les conditions qui régissent la manière dont les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique ou locale. Une forte concurrence intérieure nourrit la réussite à l'extérieur (sur le plan international).

Les firmes disposent d'avantages concurrentiels à l'extérieur de leur marché d'origine, selon Porter, lorsqu'elles disposent dans leur propre pays d'un environnement compétitif dynamique qui se caractérise par une accumulation d'avantages et de savoir-faire spécialisés, ainsi que par une constante stimulation

dans l'amélioration de leurs produits et de leurs méthodes. Pour réussir, il est important qu'il existe des chaînes d'industries se renforçant mutuellement (leur absence en Grande Bretagne, par exemple, est l'une des raisons pour lesquelles les performances de certains secteurs industriels de ce pays ont progressivement décliné dans les années 1970).

Selon Porter, ces quatre facteurs (ou le diamant), constituent les déterminants essentiels de la domination mondiale de certaines entreprises nationales dans leur secteur respectif (cas de l'industrie de la chaussure dominée par les firmes italiennes ou de l'industrie automobile dominée par les firmes japonaises). Mais comme le rappellent Demers et Hafsi (1993), les conclusions de Porter sont très déterministes et enlèvent toute flexibilité stratégique aux entreprises. En effet, Porter affirme que la compétitivité nationale des entreprises dans un pays dépend uniquement de la combinaison des quatre facteurs décrits plus haut ; en clair, en l'absence d'une combinaison de ces facteurs en « diamant fort », le pays est pratiquement condamné à subir la domination économique des autres. Par ailleurs, certaines études tendent à confirmer cette thèse (Doz, 1986 ; Hamel et Prahalad, 1990). Cependant, une telle vision de la compétitivité des firmes ne correspond pas totalement à la réalité empirique et s'inscrit plus objectivement dans la logique des jeux dominants, plutôt que des jeux périphériques (Demers et al., 1996). La réussite de certains pays, comme le Canada dans le domaine du génie-conseil par exemple, montre qu'une entreprise peut avoir du succès sans être dominante (Demers et al., 1996). Cela démontre, contrairement au diamant, que la concurrence globale ne signifie pas qu'un seul jeu est possible pour être compétitif ; on peut même soutenir que dans le jeu compétitif il existe, d'une part, les jeux dominants réservés aux firmes à très grandes capacités et, d'autre part, les jeux périphériques réservés aux firmes beaucoup plus modestes. La situation des entreprises dans les pays en développement correspond mieux aux jeux périphériques. C'est pourquoi il est nécessaire de concevoir un diamant virtuel qui corresponde à la nature des jeux périphériques.

- **Jeux périphériques : vers un diamant virtuel**

L'idée du diamant de la compétitivité devrait être reconsidérée en tenant compte du point de vue de l'entreprise et non plus seulement du seul point de vue de l'ensemble du secteur industriel. Une telle évolution correspond à la démarche de D'Cruz et Rugman (1992) qui, en partant de la réalité des entreprises canadiennes, ont tenté de compléter la thèse de Porter en proposant de mettre l'accent sur le jeu des acteurs ; ils suggèrent alors que la compétitivité mondiale soit structurée par les multinationales et non par des gouvernements.

En proposant que les multinationales soient les instigateurs du diamant de la compétitivité, les auteurs ont introduit une idée fort intéressante centrée sur la notion de réseau, cependant cette idée est incomplète, car elle repose malheureusement sur l'action des acteurs dominants, à savoir les multinationales et n'intègre pas les acteurs moins dominants et périphériques. C'est ainsi que plusieurs auteurs tels que Ohmae (1985), Francis (1992), Baden-Fuller et Stopford (1992), Demers et al. (1996) suggèrent que les entreprises créent leur propre réseau international plutôt que de s'appuyer sur leur base nationale, en réponse à la vision monolithique de la compétition soutenue par Porter (1990) et D'Cruz et Rugman (1992). Du reste, les travaux de Demers et Hafsi (1993) dans les industries canadiennes de l'ingénierie, des télécommunications et du vêtement ont confirmé cette perspective et ont démontré que les entreprises ne se préoccupent que très peu du diamant national. En revanche, ces entreprises travaillent à construire le diamant international (virtuel) qui correspond le mieux à leurs compétences. Le tableau II-2 présente les déterminants de l'environnement compétitif.

Tableau II-2 : Les déterminants de l'environnement compétitif

ENVIRONNEMENTS	CARACTÉRISTIQUES	AUTEURS	PROPOSITIONS
Jeux dominants	- Économie d'échelle - Courbe d'expérience - Différenciation - Accès au capital - Technologie	D'Cruz & Rugman, (1992), Doz (1986), Porter (1990), (1993).	Plus le diamant national d'un pays est fort, plus le niveau de domination internationale de ses entreprises sera élevé.
Jeux périphériques	- Adaptation rapide - Changement rapide - Flexibilité - Réseau de relations	Demers & Hafsi (1993), Demers et al. (1996), Francis (1992), Ohmae (1985).	Plus le réseau ou diamant international d'une entreprise est fort, plus son niveau de réussite sera élevé.

Dans les pays en développement, dont la situation correspond mieux aux jeux périphériques, la gestion stratégique est caractérisée par la prédominance de l'environnement général sur l'environnement compétitif (Hafsi, 1990 ; Kiggundu, 1989). La dynamique compétitive est fondamentalement affectée par deux caractéristiques importantes : la concentration du pouvoir et l'incertitude (Austin, 1990). La rareté des ressources et la faiblesse des institutions (voir l'analyse sur l'environnement général), empêchent un fonctionnement normal du marché, ce qui se traduit par une concentration excessive du pouvoir entre les mains de quelques entreprises. Ces entreprises, qui jouissent d'un pouvoir disproportionné, dressent des barrières politiques et économiques à l'entrée et opèrent des regroupements et des partages tacites du marché. En conséquence, les forces compétitives sont souvent désorganisées et certaines poussées à l'étouffement (Austin, 1990).

Par ailleurs, le faible niveau de développement de ces pays crée une incertitude politique et économique. Sur le plan politique, les politiques et les actions gouvernementales sont

discontinues et erratiques, ce qui se traduit par des règles du jeu floues et instables (Hafsi, 1990 ; Kiggundu, 1989 ; Austin, 1990). Ainsi, en raison du rôle prépondérant des pouvoirs publics, l'avantage compétitif repose souvent plus sur les actions politiques que sur les décisions d'affaires ; malheureusement, un tel avantage ne peut être durable parce que ce qui est vrai aujourd'hui peut être remis en cause demain (Hafsi, 1990). Les effets d'une telle politique sur l'environnement des affaires contribuent à augmenter l'incertitude économique. C'est le sens des conclusions de l'étude menée par Tan et Litschert (1994) sur le secteur de la haute technologie en Chine. Ils ont examiné le paradigme stratégie – environnement – performance dans un pays à économie planifiée en transition vers l'économie de marché, en l'occurrence la République Populaire de Chine. Se basant sur le secteur de l'électronique, ils ont montré que, durant cette course à la transformation, les firmes ont adopté des stratégies défensives ; celles-ci sont directement reliées à l'incertitude et à la complexité de l'environnement des affaires. Plus particulièrement, dans un environnement de plus en plus incertain, la perception de l'incertitude des managers chinois était beaucoup plus favorable à des stratégies défensives qu'à des stratégies proactives. Paradoxalement, ces stratégies défensives présentent une meilleure performance. Dans le même sens, l'étude Sawyerr (1993) s'inscrit dans le prolongement de l'étude menée par Tan et Litschert.

Dans son article, il a cherché à étudier la relation entre la perception de l'incertitude environnementale et le comportement face à la veille environnementale de 47 directeurs généraux d'entreprise au Nigeria. Les résultats obtenus sont alors comparés à des études empiriques menées sur le même thème aux USA. Les résultats de Sawyerr montrent que la perception de l'incertitude des managers nigérians, au regard de l'environnement compétitif, est reliée à l'incertitude politique. En revanche, en ce qui concerne les managers américains, la perception de l'incertitude est reliée à la technologie et au marché. D'autres études menées par Fubara (1986), Csath (1989), Haines (1988) et Mrema (1987) sont venues confirmer l'instabilité de l'environnement des affaires dans les pays en développement. Ces différents résultats montrent clairement que l'environnement des affaires dans les pays en développement n'est pas propice au développement des affaires et exige que des efforts soient accomplis pour le rendre plus

attrayant aux investisseurs. Les entreprises de ces pays doivent donc se tourner vers la constitution de leur diamant international (virtuel), pour tenter de trouver les moyens d'assainir leur environnement compétitif.

En guise de synthèse, nous pouvons déduire, à la suite d'auteurs tels que Wright, (1981); Hafsi, (1990) ; Austin, (1990) et Kiggundu, (1989), que l'environnement général influence et détermine la dynamique de l'environnement compétitif dans les pays en développement. De ce fait, l'avantage concurrentiel est basé sur l'avantage résultant du jeu politique plutôt que sur des impératifs économiques. Cette situation ne permet pas de créer un climat favorable aux investissements. C'est pourquoi il est impératif que les entreprises des pays en développement aient recours à de nouvelles formes d'arrangements organisationnels. L'une des solutions qui s'imposent semble être la constitution de diamants virtuels sous forme d'alliances stratégiques, de différenciation judicieuse ou de segmentation mieux ciblée par les entreprises des pays en développement, comme le préconise Hafsi (1997) dans ses récents travaux. Cependant, la simple compréhension des vicissitudes de l'environnement externe paraît insuffisante à la formulation de stratégies réalistes dans le contexte des pays en développement. La prise en compte des ressources et des compétences de l'entreprise permettra de compléter l'effort de compréhension de l'environnement des pays en développement.

2.1.2 L'ANALYSE DES RESSOURCES

L'analyse de l'environnement interne et des capacités endogènes a toujours occupé une place de choix dans la réflexion stratégique (Andrews, 1971). Les nombreux modèles proposent une démarche plus ou moins cohérente pour rendre l'analyse interne utile à l'amélioration de la performance des firmes (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965). Mais le concept d'analyse interne connaît des développements importants depuis quelques années (Barney, 1991). En effet, selon le paradigme de l'économie classique, la capacité d'une entreprise à obtenir un taux de profit supérieur à son coût de capital (rente) dépend de deux facteurs : l'attrait de l'industrie dans laquelle elle œuvre et l'établissement d'un avantage compétitif sur ses concurrents (Porter, 1980 ; 1985). Les moyens d'action se concentrent, d'une part, sur la modification de l'équilibre au sein des cinq (5) forces

concurrentielles et, d'autre part, sur des stratégies de coût ou de différenciation (Porter et Millar, 1985). Par conséquent, en ce qui touche cette approche, la source d'un avantage concurrentiel provient essentiellement du positionnement de l'entreprise à l'intérieur d'une industrie donnée. En outre, elle présuppose que toutes les entreprises ont un libre accès aux ressources nécessaires pour influencer les forces du marché. Cette manière d'expliquer l'obtention de l'avantage concurrentiel présente des faiblesses d'ordre empirique (Rumelt, 1991). En effet, la plupart des études menées sur ce thème ne parviennent pas à établir des liens significatifs entre les caractéristiques d'une industrie et la rentabilité des entreprises individuelles qui la composent (Rumelt, Schendel et Teece, 1991 ; Rumelt, 1991 ; Hansen et Wernerfelt, 1989). Par exemple, les travaux de Rumelt (1991), indiquent que les écarts de rendement entre entreprises individuelles à l'intérieur d'une même industrie sont beaucoup plus importants que les écarts de rendement entre industries différentes (le rendement d'une industrie est perçu comme représentant la moyenne calculée du rendement des entreprises d'une industrie). Cette conclusion laisse implicitement entrevoir que la source de l'avantage concurrentiel ne proviendrait pas que du positionnement de l'entreprise, comme le soutient Porter, mais également de l'intérieur même de l'entreprise, à travers ses ressources et compétences particulières. À partir de là, de nombreux chercheurs vont chercher à élargir le cadre de réflexion sur une problématique beaucoup plus grande, centrée sur les ressources et compétences de la firme (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986).

2.1.2.1 Définition du concept des ressources et compétences

Les ressources et les compétences sont constituées de l'ensemble des actifs, tangibles et intangibles, associés de manière quasi-permanente à l'entreprise (Barney, 1991). Barney (1991) distingue trois grands types de ressources : les ressources physiques (technologie, finance, immeubles, matières premières) ; les ressources humaines (formation, expérience, intelligence des membres du personnel) ; les 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). Parmi ces ressources, certaines revêtent une importance particulière comme c'est le cas des savoir-faire de l'entreprise incarnés dans les routines,

produit de l'accumulation des connaissances (Nelson et Winter, 1982). Par conséquent, une compétence résulte d'une combinaison particulière de ressources faisant appel à des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993). Toutefois, l'approche des ressources et compétences est issue de plusieurs courants de recherche, notamment la théorie économique et le management stratégique. Ses racines remontent à la fin des années 1950, avec les travaux de Penrose (1959). À partir des travaux de Penrose (1959), des efforts considérables ont été déployés dans la tentative d'élaborer une théorie des ressources et des compétences de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991; Dierickx et Cool, 1989) et également d'en montrer l'utilité empirique pour le chef d'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990 ; Miller et Shamsie, 1996 ; Pisano, 1990 ; McGrath, Tsaï, Venkatraman et McMillan, 1996). Dans la littérature, les auteurs font une distinction entre les ressources et compétences formelles et les ressources et compétences tacites (Badaracco, 1991 ; Miller et Shamsie, 1996).

- **Les ressources et compétences formelles**

Les ressources et compétences 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 et Shamsie, 1996). Badaracco (1991) pose quatre conditions auxquelles répondent les ressources et compétences formelles : «*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*» (p.34). La situation économique de la plupart des pays en développement répond grandement à la réalité des ressources et compétences formelles. 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 et 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 et Shamsie, 1996). Selon la nature de l'industrie ou la zone géographique, ce système de protection peut être plus ou moins performant, d'où l'importance des ressources et compétences tacites.

- **Les ressources et compétences tacites**

Badaracco (1991) qualifie les ressources et compétences tacites d'*embedded knowledge*, Miller et Shamsie (1996) de ressources et compétences basées sur la connaissance. Mais comme le note Nelson (1987), les ressources et compétences fondées sur la connaissance sont plus ou moins transférables.

En effet, la valorisation des actifs fondés sur la connaissance repose sur la capacité des entreprises à absorber des connaissances nouvelles (Cohen et Levinthal, 1990), à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles (Kogut et Zander, 1992) et enfin, à savoir sélectionner, conserver et réactiver les connaissances de l'organisation (Garud et Nayyar, 1994). Afin de maintenir et développer ces différentes capacités organisationnelles, les entreprises doivent pouvoir disposer en permanence 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 qui manquent de ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes, sont incapables de maintenir et surtout de développer ces compétences (Austin, 1990 ; Kiggundu, 1989). La capacité à disposer de ces compétences tacites est donc contingente et dépend du niveau de développement des pays et des entreprises. L'enjeu majeur de ces pays dépendra beaucoup de leur capacité à construire et à développer ces ressources et compétences vitales. Le tableau II-3 présente la nature des ressources et compétences.

Dans un contexte de pays en développement, l'approche des ressources et compétences devrait être adaptée aux besoins des entreprises. En effet, ces pays ne disposent ni de ressources physiques suffisantes, ni de ressources humaines et organisationnelles adéquates (Delalande, 1989). Par conséquent, les compétences stratégiques qui devraient résulter d'une combinaison particulière et subtile, comme nous l'enseigne l'approche des ressources et compétences, deviennent difficiles à créer. Comme le montrent de nombreux travaux (Austin, 1990 ; Delalande, 1989 ; Bourgoin, 1984), la valeur stratégique des ressources et compétences, dans un contexte de pays en développement, est fonction de conditions d'ordre économique, social et culturel. Les développements qui vont suivre tenteront d'approfondir les concepts de cette approche, en analysant les principales caractéristiques de l'approche des ressources et compétences.

Tableau II-3 : La nature des ressources et compétences

RESSOURCES/ COMPÉTENCES	CARACTÉRISTIQUES	AUTEURS	PROPOSITIONS
Formelles	<ul style="list-style-type: none"> -Identifiables (plans, formules) -Protection légale -Valeur tactique 	Badaracco (1991), Barney (1991), Grant (1991), Miller & Shamsie (1996).	Plus les ressources sont incarnées dans des actifs physiques, plus leur niveau de protection par la loi sera élevé.
Tacites	<ul style="list-style-type: none"> -Actifs invisibles -Ambiguïté causale -Immobilité -Valeur stratégique 	Badaracco (1991), Collis & Montgomery (1995), Grant (1996), Hamel & Prahalad (1990), Koenig (1996), Miller & Shamsie (1996).	Plus les ressources sont incarnées dans des processus et des routines, plus leur niveau de protection par le savoir sera élevé.

2.1.2.2 Les principales caractéristiques de l'approche des ressources et compétences

Selon l'approche des ressources et compétences, la mise en œuvre de ces dernières au sein de l'entreprise peut conduire à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenu et, par conséquent, apporter des performances supérieures. Pour cela, elle s'appuie sur la recherche de rentes ricardiennes plutôt que sur l'exploitation de rentes monopolistiques tel que préconisé par l'économie industrielle classique. Ainsi, dans le cadre de cette approche, les nouvelles conditions d'un avantage concurrentiel, basé sur les ressources et compétences, impliquent pour l'entreprise l'existence concomittante des 3 principales caractéristiques suivantes : la valeur stratégique des ressources et compétences (Barney, 1991 ; Grant, 1991), la rareté des ressources et compétences (Barney, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995) et les concepts de non imitabilité et de non substituabilité des ressources et compétences (Dierickx, Cool et Barney, 1989).

- **La valeur stratégique des ressources et compétences**

La valeur des ressources et compétences doit se concevoir à travers des activités qui confèrent une valeur stratégique à la firme (Barney, 1991). Ces activités peuvent, soit permettre de tirer parti du caractère opportun du marché, voire neutraliser une menace de l'environnement, soit permettre une contribution significative à la valeur du produit final. Dans tous les cas, la valeur stratégique des ressources et compétences se reflète dans l'accroissement de la valeur ajoutée du produit ou du service (Wernerfelt, 1984).

Par exemple, la valeur des stars dans le sport de haut niveau ne peut être mesurée directement ; par contre on peut la mesurer indirectement par l'affluence dans les stades ou l'augmentation des ventes des produits dont ils font la promotion. Mais comme le fait remarquer Porter (1991), la notion de valeur des ressources et compétences découle d'un raisonnement circulaire. Il est dit que pour obtenir un avantage concurrentiel, les ressources et compétences doivent permettre la réalisation d'activités qui ajoutent une valeur aux produits de l'entreprise ; par ailleurs, c'est la valeur des produits qu'elles contribuent à créer qui permet

l'estimation de la valeur des ressources et compétences, d'où cette apparente circularité (Porter, 1991). Cependant, si l'on se réfère à la recherche menée par Walsh, Boylan, Morone et Paulson (1996), le problème de la circularité peut être évité. Ces auteurs ont démontré que l'on peut éviter ce piège en définissant à priori les ressources stratégiques. Cette détermination à priori est indépendante de l'observation des ressources mises en œuvre par les entreprises performantes ; leurs résultats corroborent de manière convaincante l'idée que l'investissement dans les ressources stratégiques est un élément central à la performance. Toutefois, la valeur stratégique des ressources et compétences ne s'adresse qu'à des types particuliers d'entreprises. En effet, à l'occasion d'une innovation ou d'un accroissement de la demande pour un produit en particulier, il n'y a que certaines firmes capables de suivre cette mutation de l'environnement en raison de leur avantage concurrentiel. Les entreprises des pays en développement, parce que démunies de ressources adéquates, sont incapables de développer de telles ressources et compétences stratégiques (Delalande, 1989 ; Austin, 1990). Voyons maintenant comment la rareté des ressources et compétences peut affecter la performance de l'entreprise dans les pays en développement.

- **La rareté des ressources et compétences**

La rareté correspond à la situation où les ressources et compétences sont distribuées de façon hétérogène entre les entreprises d'une industrie. Ainsi, lorsque des ressources sont réparties parmi un grand nombre d'entreprises en compétition, elles ne sauraient représenter un avantage concurrentiel soutenu ; elles doivent être possédées par un nombre restreint de firmes, idéalement une seule, selon Barney (1991). En plus d'être rare, une ressource ou une compétence doit également être imparfaitement imitable et faiblement substituable (Barney, 1991).

Dierickx, Cool et Barney (1989) indiquent que les ressources et compétences d'une entreprise sont immobiles (c'est à dire non imitables et non substituables par la concurrence), soit parce que le mode d'obtention de l'avantage concurrentiel est ambigu (ambiguïté causale), soit parce que leur utilisation implique des

interactions complexes au sein de l'entreprise (complexité sociale), soit enfin parce qu'elles résultent d'un parcours historique unique à l'entreprise (facteur historique).

En ce qui concerne l'imitation, la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents d'imiter la stratégie de l'entreprise (Dierickx, Cool et Barney, 1989). En général, les processus de production d'une entreprise sont difficilement imitables par ses concurrents lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure ne sont pas clairement identifiables et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite en raison de l'existence d'actifs particuliers auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou des droits de propriété exclusifs (Barney, 1991). De même, une ressource ou une compétence doit être difficilement substituable afin de conserver sa valeur stratégique (Barney, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995).

À la lumière de ces exposés, il apparaît évident que les entreprises des pays en développement sont limitées dans leur volonté de créer et de développer des ressources et compétences stratégiques. Néanmoins, certains exemples empiriques permettent de suggérer que la créativité, l'innovation et la constitution de solides réseaux demeurent la clé du développement d'une ressource ou compétence rare, difficilement imitable et faiblement substituable (Barney, 1991). C'est le cas de cette entreprise burkinabé (Recherche exploratoire, Burkina Faso, Août 1999) œuvrant dans le secteur des produits d'assurances générales. Cette société, créée en partenariat avec le Groupe AXA (France), repose sur un concept novateur : l'assurance-vie. Ce produit, pourtant bien connu en Occident, touche à un sujet délicat, « tabou » et culturellement marqué dans les pays en développement : personne ne veut parler de la mort et encore moins se prémunir de ses éventuelles conséquences. Toutefois, grâce à des techniques de communication de proximité tous azimuts, la société est parvenue à se « tailler » un leadership dans le domaine de l'assurance-vie, en plus de se bâtir une solide réputation. Tous les comédiens participants aux messages publicitaires, après avoir reçu une formation sur mesure,

sont en apprentissage continu, ce qui a permis au taux de croissance de l'assurance-vie de faire un bon de 400 % en 2 ans. La valeur stratégique des ressources de cette société repose notamment sur sa réputation et son expertise en techniques de communication. Ces deux éléments fondent l'avantage concurrentiel de la société, comme le confirme le directeur général dans les termes suivants :

« ... L'acteur principal qui a joué dans nos spots publicitaires, rencontre d'énormes difficultés à trouver un autre travail. À chaque fois qu'il tente de jouer dans d'autres spots publicitaires, les gens n'y voient que le message véhiculé par notre société. Nos concurrents ne le veulent pas non plus car ils craignent que nous bénéficiions d'une publicité indirecte. Nous aussi, nous n'en voulons plus car nous avons atteint notre but..... » [Extrait, recherche exploratoire, 1999].

Cette réflexion du dirigeant de la société traduit bien la difficulté que peuvent rencontrer les autres entreprises dans leur tentative d'imiter ou de substituer les ressources et compétences. Mais quelle que soit la pertinence d'une stratégie, la recherche de la performance demeure sa seule validité.

- **Lien stratégie - performance**

La littérature nous présente une multitude de modèles de performance (Cameron, 1978 ; Cosier, 1980 ; Kalika, 1988). Cependant, les auteurs sont plus que jamais divisés sur le meilleur instrument de mesure. Pour les uns, la performance se mesure par le degré d'efficience atteint par l'organisation (Ammons, 1984 ; Folz et Lyons, 1986 ; Domberger, Meadowcroft et Thompson, 1986). Pour les autres, la performance se mesure par le degré d'efficacité atteint par l'organisation (Goodman et Pennings, 1980). Généralement, la performance est définie par le degré auquel les objectifs sont atteints dans l'organisation. Cette définition, volontairement large, implique à la fois une exigence d'efficience et d'efficacité. Elle correspond à celle proposée par des auteurs tels que Hofer et Schendel (1978) ou Noël (1981). Pour Hofer et Schendel, la performance dans une organisation est le résultat de la combinaison entre des éléments d'efficience et d'efficacité. Ces

auteurs qui utilisent l'approche d'Ansoff (1965) selon laquelle la stratégie est définie au moyen de quatre composantes (l'étendue de la stratégie, les ressources, l'avantage compétitif et la synergie), soutiennent que certaines composantes permettent d'atteindre l'efficience, alors que d'autres permettent d'atteindre l'efficacité. Par ailleurs, Noël (1981) relie les deux aspects de la performance aux deux principaux niveaux de stratégies. Pour lui, la « corporate strategy », qui cherche essentiellement à définir et à situer une entreprise, est associée à l'efficacité, alors que la « business strategy », qui consiste à déterminer comment une organisation va se comporter dans un domaine donné, est reliée à l'efficience. Nous vous proposons de faire le tour de cette question en tenant compte des concepts d'efficience et d'efficacité (reliés à des critères quantitatifs et qualitatifs). Il convient toutefois de souligner que la plupart des chercheurs en stratégie se réfèrent aux critères de mesure de la performance de l'entreprise propres à des disciplines telles que la comptabilité, la finance ou le comportement organisationnel. Ces critères de mesure de la performance de l'entreprise, qui ont été empruntés par les chercheurs en stratégie, suivent deux types de perspectives : des critères d'ordre quantitatif (objectifs) et des critères d'ordre qualitatif (perceptuels).

- **Les critères quantitatifs de mesure de la performance:** les critères quantitatifs de mesure de la performance de l'entreprise proviennent essentiellement des domaines comptable, financier, boursier, ainsi que de l'analyse stratégique.

Les critères comptables et financiers : les critères comptables et financiers s'appuient sur des ratios et principalement sur le rendement du capital investi (ROI) et sur le rendement sur ventes (ROS). Les données sont le plus souvent tirées, soit des rapports annuels, soit des documents financiers soumis aux commissions des valeurs boursières. Ces critères sont le plus souvent utilisés par les entreprises dans leur mesure de la performance (Woo et Willard, 1983; Vankatraman et Prescott, 1990). Toutefois, ces derniers suscitent de

nombreuses critiques. Un premier groupe de critiques se fonde sur la difficulté à comparer les rendements comptables des entreprises, étant donnée l'utilisation de principes et de normes comptables qui diffèrent d'un secteur d'activité à un autre, ou d'une entreprise à une autre (Bentson, 1985). Le deuxième groupe de critiques s'attarde sur la nature même des données comptables et financières, qui sont essentiellement d'ordre historique. Comme le soulignent Prahalad et Hamel (1996), les critères comptables et financiers sont intéressants à l'égard des autopsies, mais très peu utiles quand il s'agit de diriger. De plus, ils ne tiennent pas compte du risque qui constitue une dimension importante de la performance (Jemison, 1987).

Les critères boursiers : ces critères sont utilisés par des auteurs afin de mesurer la performance de l'entreprise à l'aide des rendements boursiers calculés selon la méthode de l'événement et le ratio de la valeur boursière sur la valeur comptable. Ils utilisent d'abord le modèle d'établissement du cours des actions pour discerner la réaction du marché boursier à l'annonce publique d'un événement (Tarasofsky et Corvari, 1991). Cette méthode qui repose sur l'hypothèse de l'efficience des marchés financiers fait également l'objet de nombreuses critiques (Ravenscraft et Scherer, 1987; Scherer, 1988). Pour Montgomery et Wilson (1986), les rendements anormaux et les prix utilisés par les études d'événements, ne peuvent pas être représentatifs des vrais flux monétaires de l'entreprise. Ils demeurent des mesures des attentes et non des résultats. Par ailleurs, Porter (87) indique que la réaction du marché à court terme est une mesure très imparfaite du succès à long terme des stratégies de diversification. Quant à la méthode utilisant le ratio de la valeur boursière sur la valeur comptable, elle constitue un critère hybride qui combine une donnée du marché à une information tirée des états financiers (Chakravarthy, 1986).

Les critères d'ordre stratégique : dans une perspective stratégique, la performance ne peut s'évaluer uniquement à travers des critères comptables

et financiers, car elle ne permet pas de cerner toutes les facettes d'une organisation. C'est ainsi qu'en 1972, le PIMS (Profit Impact of Market Strategies) a élaboré une forme d'évaluation qui permet d'intégrer à la performance des éléments liés à d'importantes variables négligées par les critères de mesures d'essence comptable et financière (Buzell et Gale, 1986). Comme l'a noté Porter (1980), le marché et la concurrence constituent des variables fondamentales en matière de stratégie. Le PIMS propose donc d'utiliser des critères de mesure qui touchent la qualité des produits, le leadership du marketing, le leadership de coût ou le leadership technologique. L'approche utilisée par le PIMS permet d'évaluer la performance relative et nous informe beaucoup plus sur les choix stratégiques effectués ou sur la valeur d'une organisation. En outre, cette approche apporte un élément de subjectivité dans l'évaluation de la performance, dans le cas d'un leadership technologique ou du marketing, que détiendrait une organisation par exemple. Quelques études ont utilisé des critères de performance reposant sur le positionnement stratégique tels que l'accroissement de la part de marché pour juger du bien-fondé d'une stratégie (Hopkins, 1987 ; Pettigrew et Whipp, 1991). Mais l'opportunité de l'utilisation de ces critères de performance dépend de la disponibilité des données dans les secteurs d'activité.

- **Les critères perceptuels de mesure de la performance de l'entreprise :** les critères perceptuels de mesure de la performance de l'entreprise sont utilisés par certains auteurs pour pallier les insuffisances des méthodes utilisant les critères quantitatifs. Les études de Dess et Robinson (1984) et de Venkatraman et Ramanujam (1986) par exemple, tendent à conclure que les critères perceptuels ne comportent pas de biais significatifs. Ces critères perceptuels soulèvent néanmoins des critiques, puisqu'ils permettent difficilement de comparer la performance des entreprises. En effet, ils permettent de mesurer la satisfaction des acteurs qui est reliée aux attentes initiales et qui varient forcément d'une entreprise à une autre. De plus, ces critères ne s'intéressent pas à une perception organisationnelle globale, car ils

se limitent le plus souvent à mesurer la perception à travers le point de vue de quelques managers de l'organisation. Toutefois, ces critères restent pertinents pour mesurer la performance dans le cas d'entreprises dont les états financiers sont confidentiels.

Dans les pays en développement, plusieurs études ont mis en évidence des critères qui se rattachent à la capacité de gestion et à la capacité d'apprendre (Marcotte, 1999). Ces études montrent que certaines entreprises de pays en développement posent comme principal objectif le transfert des compétences. Par conséquent, le critère de performance est relié aux capacités organisationnelles. À l'image des firmes japonaises, qui recherchaient des partenaires occidentaux pour leur faciliter l'accès aux marchés, les entreprises des pays en développement recherchent des partenaires pour transférer les connaissances et le savoir-faire.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs.

Tableau II-4 : Les critères quantitatifs et qualitatifs

PERFORMANCE	CARACTÉRISTIQUES	AUTEURS	PROPOSITIONS
Critères quantitatifs	- Bénéfices nets - Exportations - Croissance du revenu - Croissance des salaires	Bhargava & Ramaswami (1994), Chakravarthy (1986), Vankatraman & Prescott (1990), Woo & Willard (1983).	Il existe un lien positif entre la pertinence des critères quantitatifs et la performance de l'entreprise.
Critères qualitatifs	- Compétences organisationnelles - Productivité - Compétences gestion - Apprentissages	Dess & Robinson (1984), Marcotte (1999), Venkatraman & Ramanujam (1986).	Il existe un lien positif entre la pertinence des critères qualitatifs et la performance de l'entreprise.

2.2 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE II

La gestion stratégique dans les pays en développement a mis en évidence les contraintes et les obstacles qui freinent le développement des entreprises. Pour résumer, ces contraintes et obstacles sont liés d'une part, à l'instabilité et à l'hostilité de l'environnement des affaires et, d'autre part, à l'insuffisance et/ou à l'absence de ressources et compétences particulières. Mais les possibilités d'élaborer des stratégies de développement sont étroites car la plupart des théories classiques sur la compétitivité excluent de fait les entreprises des pays en développement (Porter, 1990 ; Doz, 1986). Cependant, les développements récents de Demers et al. (1996) et d'Hafsi (1997), en introduisant la notion de diamant virtuel en opposition au diamant formel de la compétition nationale de Porter, sont porteurs d'espoir pour la compréhension de la situation des entreprises des pays en développement.

En effet, l'idée de diamant virtuel invite les entreprises moins dominantes dans leur secteur à constituer un réseau de relations d'alliances stratégiques, de segmentation ou de différenciation en vue de renforcer leurs propres compétences. C'est dans cette perspective que certains auteurs ont suggéré que les alliances stratégiques puissent constituer un moyen par lequel les pays en développement pourraient réduire leur retard économique (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Beamish et Hébert, 1997). La spécificité des alliances stratégiques réside dans leur capacité à acquérir et à développer des ressources et des compétences qui ne sont pas disponibles sur un marché (Mothe, 1996). Autrement dit, ces auteurs suggèrent qu'une performance satisfaisante des alliances stratégiques et particulièrement des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, pourrait apporter une contribution à la performance de l'entreprise locale par l'acquisition de ressources et compétences et l'assainissement de l'environnement des affaires. Le chapitre III s'inscrit dans cette perspective.

CHAPITRE III : ALLIANCES STRATÉGIQUES ET PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Ce ne sont point les nations qui n'ont besoin de rien qui perdent à ne pas faire du commerce, ce sont celles qui ont besoin de tout. Ce ne sont point les peuples qui se suffisent à eux-mêmes, mais ceux qui n'ont rien chez eux, qui trouvent de l'avantage à ne trafiguer avec personne.

Montesquieu

Tékre en wind'kouni bi ned kam tala rinda

Si l'échange équivaut à un cadeau, que chacun garde ce qui lui appartient.

Proverbe africain mossi.

Le sens de l'hospitalité, inné ou intéressé, facilite les relations commerciales.

G. Lefranc

3.1 PROPOSITION DE DÉFINITION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Sun Tzu, le célèbre stratège chinois, faisait observer, dans *L'art de la guerre*, que la meilleure stratégie était celle qui permet de gagner la guerre sans avoir à combattre. Cette vision prémonitoire de ce stratège militaire, qui vécut 500 ans avant Jésus Christ, s'inscrit dans le développement sans précédent des stratégies de coopération interentreprises. En effet, depuis son emprunt au domaine militaire, la stratégie dans le cadre des entreprises a longtemps présenté une vision monolithique : celle d'un champ de bataille et d'un général à la tête de sa troupe, dont la victoire signifie la défaite de son adversaire. Cette conception de « mise à mort », d'anéantissement de la concurrence, contraste avec la stratégie coopérative selon laquelle dans certaines situations, la « mort » de l'adversaire n'est pas souhaitable ; mieux, sa survie peut servir les desseins de l'entreprise. Une telle vision de la stratégie entraîne une évolution radicale, aussi bien du champ de recherche que de la pratique de la stratégie d'entreprise. Ce faisant, de nombreux chercheurs tentent de mieux comprendre ce phénomène pour le moins paradoxal. Désormais, la stratégie des entreprises en situation de concurrence peut être représentée par trois configurations possibles (Aliouat, 1996). La première consiste à affronter les concurrents par de multiples moyens (technologiques, commerciaux, juridiques, boursiers) ; la deuxième repose au contraire sur des comportements évitant toute concurrence directe. L'entreprise se distingue suffisamment de ses concurrents pour éviter que sa compétitivité ne s'accompagne d'un coût prohibitif du jeu concurrentiel. Enfin, la troisième position stratégique conduit les entreprises à coopérer entre elles dans le cadre de relations de partenariats ou d'alliances (Garrette et Dussauge, 1995). Il semble que cette dernière position stratégique soit liée à la mondialisation de l'économie, à l'internationalisation des marchés et à la turbulence technologique (Jolly, 1994). En effet, le phénomène de la coopération entre entreprises a connu un développement fulgurant ces dernières années comme en attestent de nombreuses études menées aux États-Unis, en Europe et en Asie (Ghemawat et Porter, 1986; Morris & Hergert, 1987; Root, 1988; Hagedoorn & Schakenraad, 1989; Beamish & Killing, 1997). Toutefois, force est de reconnaître que la coopération met les différents partenaires dans une situation stratégique paradoxale ; il s'agit de l'ambivalence des rapports que peuvent entretenir des concurrents au sein d'un accord de coopération (Doz, Hamel et Prahalad,

1989). Ainsi, Garrette et Dussauge (1995) en concluent que la coopération représente une solution de deuxième ordre; celle qui s'impose quand les entreprises ne peuvent pas faire autrement.

Par ailleurs, le mouvement de développement des coopérations s'est accompagné d'un foisonnement terminologique de la part des différents auteurs : Adler (1979) parle de stratégie de symbiose, Arndt (1979) de marchés concertés, Joffre et Koenig (1985) de pratiques concertées, Jacquemin (1987) de comportements collusifs, Bresser (1988) de stratégies collectives, Verna (1989) de stratégies conjointes. Mais, au-delà de cette profusion terminologique, il y a lieu de noter le désaccord persistant entre les auteurs sur une définition de ce que recouvre exactement les termes alliance ou coopération. Pour les uns, il s'agit de ne prendre en compte que les seules filiales communes (Harrigan, 1985; Hennart, 1988; Kogut, 1988); pour les autres, il faudrait prendre en considération les prises de participations, la sous-traitance de travaux de R&D, les accords commerciaux, ou encore l'octroi de licences technologiques dans le champ des alliances stratégiques (Adler, 1979; James, 1985). Comme le font observer Buckley et Casson (1988) : « *In international business, the term cooperative venture is often used merely to signify some alternative to 100 percent equity ownership of foreign affiliate : it may indicate a joint venture, an industrial collaboration agreement, licensing, franchising, subcontracting, or even a management contract or countertrade agreement. It is quite possible, of course, to regard such arrangements as cooperative by definition, but this judges the substantive issue of just how cooperative these arrangements really are* » (p.30).

En dépit de cette difficulté à définir l'alliance, il faut admettre que les mêmes termes *alliance* ou *coopération* tendent à devenir génériques pour qualifier une multitude de situations. Par conséquent, en nous inspirant des définitions proposées par certains auteurs (Dussauge, 1990; Noël et Zhang, 1992; Jorde et Teece, 1989; Yoshino et Rangan, 1995), nous avons relevé trois points clés qui semblent caractériser les coopérations interentreprises : la conduite d'une action commune, tout en préservant

l'indépendance totale des partenaires en dehors de la coopération; une mise en commun des ressources et, enfin, l'accès aux avantages de la coopération pour chaque partenaire.

La conduite d'une action commune et l'indépendance des partenaires : les entreprises qui s'allient s'engagent généralement pour le long terme dans une action conjointe. Les partenaires passent un engagement mutuel pour assumer ensemble les risques, partager les pouvoirs de décision et de contrôle, les responsabilités et définir la stratégie de l'alliance. Toutefois, chacun des partenaires reste stratégiquement autonome, juridiquement indépendant et conserve son identité propre sur ses activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance ou de la coopération.

Une mise en commun de ressources : les partenaires mettent en commun, partagent ou échangent des ressources. Les ressources mises en commun peuvent être multiples; il peut s'agir de ressources humaines, de compétences technologiques, de capacités industrielles et organisationnelles ou commerciales. La nature des ressources permet de différencier l'alliance additive (*scale JV*), de l'alliance complémentaire (*link JV*) [Joffre et Koenig, 1985; Hennart, 1988].

L'accès aux avantages de la coopération : en mettant en commun des ressources, les entreprises partenaires peuvent accéder à des avantages auxquels elles ne peuvent prétendre individuellement : effets de taille, à travers l'addition d'actifs de même nature; effets de synergie, à travers le regroupement de ressources qualitativement complémentaires (apprentissage de nouvelles compétences, réduction des coûts de transaction).

Cependant, dans la littérature, la distinction la plus fréquemment retenue (Hennart, 1988) oppose les filiales communes, les coentreprises avec participation au capital (*equity joint ventures*) aux coentreprises sans participation au capital (*non-equity joint ventures*). Dans cette optique, la coentreprise avec participation au capital correspond, comme son nom l'indique, à la coopération avec participation des partenaires au capital d'une même société, tandis qu'au contraire, la coentreprise sans participation au capital

représente la coopération qui s'établit sur une base essentiellement ou purement contractuelle. Ainsi, les accords de coopération interentreprises couvrent une large gamme de dispositifs contractuels tels que les accords de commercialisation, les accords de licences, les contrats d'échange de technologies. La filiale commune apparaît lorsqu'au moins deux firmes indépendantes partagent de façon relativement égalitaire le capital et le contrôle d'une entité organisationnelle légale commune et distincte. La définition que nous avons voulue volontairement large correspond à tous les types d'alliances stratégiques, soit celles qui sont conclues aussi bien dans le contexte des pays industrialisés que dans celui des pays en développement. Dans la présente recherche, nous nous intéressons au cas particulier des alliances stratégiques dans le contexte des pays en développement. À ce propos, nous nous permettrons de faire un survol rapide sur l'origine et l'évolution de cette forme d'organisation dans le contexte particulier de ces pays. En effet, les premières études d'envergure portant sur les alliances stratégiques, et plus particulièrement sur les coentreprises implantées dans les pays en voie de développement, ont été réalisées par l'équipe de chercheurs de la Columbia University, notamment Friedman et Kalmanoff (1961) et Friedman et Beguin (1971). Les résultats de ces recherches ont été confirmés par les travaux d'auteurs tels que Reynolds (1979), Tomlinson (1970). Cependant, l'une des faiblesses de ces travaux réside dans leur éclatement et leur incohérence. Dès lors, et à la faveur du développement des alliances stratégiques du début des années 1980, des travaux importants réalisés par l'équipe de l'Université Western Ontario sous la conduite du professeur Beamish, sont venus donner un nouveau souffle à la problématique des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. Par la quantité et la richesse de leurs travaux, ces chercheurs ont en quelque sorte poussé le domaine des alliances stratégiques dans les pays en développement vers un champ de recherche autonome et mieux structuré (Beamish, 1984, 1985, 1988; Schaan, 1983; Inkpen, 1992; Hébert, 1994). Ainsi, le développement de plus en plus rapide des alliances stratégiques dans les pays en développement (par le biais de la privatisation des entreprises publiques) observé par ces auteurs, vient compléter le mouvement amorcé par les joint-ventures de multinationalisation décrits par Dussauge et Garrette (1995). Jadis, ces 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 de l'État à travers les entreprises publiques. Mais depuis une décennie, le contexte de mondialisation a transformé cet environnement presque monopolistique en un vaste chantier de transformations sociales et économiques.

Après avoir proposé notre définition des alliances stratégiques, il convient de nous intéresser à l'une des plus importantes préoccupations des chercheurs, à savoir la performance de ces alliances stratégiques.

3.2 LES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Plusieurs chercheurs ont abordé la question de la performance (Harrigan, 1985; Killing, 1982, 1983; Geringer et Hébert, 1989; Koh et Venkatraman, 1991). La problématique principale développée dans ces recherches consiste à expliquer le niveau de performance des alliances par un ou plusieurs facteurs caractérisant ces coopérations (Doz, 1996). En général, comme le rappelle Doz (1996), on distingue deux grandes perspectives dans l'étude de la performance des alliances stratégiques : la première s'intéresse aux motivations de départ qui expliquent la conclusion d'une alliance stratégique et la deuxième aborde la gestion de l'alliance stratégique à partir de quelques caractéristiques générales des coopérations. Dans la présente recherche, nous adoptons une approche des conditions de la performance des alliances stratégiques se voulant globale et intégrant à la fois les motivations de départ et les questions de management. Notre approche se fonde sur les nombreux travaux empiriques et s'exprime en fonction des conditions de création et de fonctionnement des alliances stratégiques.

Par conditions de création, nous entendons toutes les conditions qui ont poussé à la conclusion d'une alliance stratégique et qui sont donc liées à l'environnement industriel, économique, politique et social. De même, les conditions de fonctionnement regroupent

l'ensemble des conditions et situations qui sont liées au management des alliances stratégiques.

3.2.1 LA PERFORMANCE LIÉE AUX CONDITIONS DE CRÉATION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

La performance liée aux conditions de création des alliances stratégiques repose sur trois catégories de logiques qui correspondent chacune à trois approches possibles de la coopération : la logique économique, la logique stratégique et la logique organisationnelle. Loin de s'exclure mutuellement, ces trois logiques sont au contraire complémentaires et, dans certains cas, se renforcent.

3.2.1.1 La logique économique

La logique économique s'applique quand la coopération est étudiée selon une approche économique, en particulier celle de l'économie des coûts de transaction qui voit la coopération comme une forme «hybride» d'allocation des ressources économiques, alternative au marché et à l'entreprise (Williamson, 1975; 1985), soit comme une forme «intermédiaire d'organisation» (Imai et Itami, 1984; Madhok, 1996).

- **La théorie des coûts de transaction**

Selon Coase (1937), l'internalisation de la firme s'explique par l'imperfection du marché. Par conséquent, lorsque le degré d'imperfection d'un marché proche de la concurrence pure et parfaite s'accroît, les modes d'organisation devraient devenir plus intégrés, l'internalisation complète constituant le pôle extrême du processus d'intégration. Prenant appui sur les intuitions de Coase (prix Nobel d'économie, 1991), Williamson (1975, 1985) va tenter de fonder une théorie transactionnelle et une nouvelle économie institutionnelle. Toutefois, cette théorie ne présente que la dualité firme/marché. Il n'est nullement fait mention des formes d'organisations intermédiaires : quasi-intégration ou quasi-internalisation. Richardson (1972) fut l'un des premiers économistes à dénoncer cette déficience de la théorie des coûts de transaction et à proposer à la place un cadre d'explication à la création de formes d'organisation intermédiaires. Ainsi,

l'accord de coopération, situé entre le marché et l'internalisation complète, intervient lorsque les deux modes d'organisation (marché et firme) sont inefficients au point de vue notamment du rapport coûts de transaction/coûts de contrôle. Dans ce cas, Williamson (1975) stipule que les firmes doivent choisir les solutions qui minimisent la somme des coûts de production et de transaction. En général ces deux types de coûts varient en sens inverse (Coase, 1992). Réaliser des transactions sur le marché entraîne en principe une baisse des coûts de production par les possibilités d'économies d'échelle (par le recours à plusieurs clients) mais, sur le marché, les coûts de transaction ont tendance à s'élever à cause de l'opportunisme et de la rationalité limitée des individus (Simon, 1945). Par contre, internaliser un échange permet d'éviter les coûts de transaction qui sont remplacés par des coûts d'organisation plus réduits. Seulement en interne, les coûts de production sont en principe plus élevés car on est en présence d'un seul client: l'entreprise (ce qui empêche de profiter d'éventuelles économies d'échelle). Il est donc nécessaire de prendre en compte le total des coûts de production et de transaction, de faire une analyse comparative pour arriver à la décision optimale (Coriat et Weinstein, 1995). Cela signifie en particulier qu'il peut être parfaitement rationnel de choisir, par exemple, de produire en interne un composant même si son coût de revient est supérieur au prix que propose un fournisseur extérieur.

Ce choix est optimal si les coûts de transaction entraînés par la dépendance envers le fournisseur extérieur dépassent le surcoût de la production interne. C'est précisément dans la logique de ce raisonnement que s'inscrit l'alliance PRV signée entre Peugeot, Renault et Volvo sur les moteurs V6 (Garrette et Dussauge, 1995). Les trois constructeurs automobiles commercialisent des voitures directement concurrentes dont certaines sont équipées d'un moteur V6 commun, fabriqué par une filiale commune. Au départ, aucun des constructeurs ne disposait de capacité financière suffisante à même de rentabiliser le développement et la production de son propre moteur V6, ce qui excluait pour chacun l'internalisation. D'autre part, l'achat des moteurs à un fournisseur

extérieur aurait entraîné des coûts de transaction trop élevés par la rareté des moteurs V6 et par la structuration du secteur (impossibilité d'acquérir des moteurs en dehors des constructeurs). Ces deux raisons rendent les contrats d'approvisionnement très risqués, car ils peuvent impliquer une dépendance très forte envers un fournisseur, qui est en même temps un concurrent. Par conséquent, l'alliance entre ces trois constructeurs permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. En décidant de constituer cette alliance, les partenaires ont réussi à atteindre une taille suffisante pour produire le moteur de manière rentable et ils sont parvenus à se protéger mutuellement contre les comportements opportunistes de chacun d'entre eux.

Par ailleurs, quelques auteurs ont tenté d'analyser l'impact d'une alliance sur les coûts de transaction. Hennart (1988) soutient qu'une coentreprise avec participation au capital peut constituer un mode d'organisation de premier choix afin de minimiser ou diversifier les risques, de bénéficier d'économies d'échelle, de surmonter des barrières à l'entrée sur de nouveaux marchés et de mettre en commun des connaissances complémentaires, lorsque le marché de biens intermédiaires (matières premières, composants, connaissances, capital) est imparfait. Beamish et Banks (1987) analysent également les coentreprises avec participation au capital et concluent que, sous certaines conditions, elles peuvent être plus profitables que l'internalisation complète. Ils indiquent que les coûts associés à la négociation, à l'exécution et au contrôle d'un contrat de coopération peuvent être compensés par les bénéfices liés aux effets synergiques d'une alliance (mise en commun, échange d'information et de technologie). Par ailleurs, ils estiment que le problème de l'opportunisme est minimisé en raison des intérêts stratégiques des partenaires à maintenir une coopération à long terme.

Aussi, ils soutiennent qu'il est possible de résoudre le problème de l'incertitude par le biais d'échanges réciproques d'informations relatives notamment à la technologie, au management, au marché des capitaux et aux conditions locales des affaires.

Enfin, Hill et Chan (1988) proposent un modèle dynamique de comparaison entre un accord de coopération, en l'occurrence un accord de licence et l'intégration totale. Ils distinguent les coûts de transaction «ex-ante» (liés à la négociation de l'accord) des coûts de transaction «ex-post» (associés au risque d'amenuisement de l'avantage transféré). Le problème, selon ces deux auteurs, consiste à déterminer le niveau optimal de coûts «ex-ante et ex-post» (point où l'augmentation marginale des premiers est égale à la diminution marginale des seconds) et de comparer la somme des coûts de transaction d'un accord de licence à la somme des coûts d'intégration totale, afin de déterminer le choix du mode d'organisation optimale.

En résumé, nous retenons que la plupart des études indiquent que les coûts de transaction associés à un accord de coopération tendent à être faibles lorsque : le degré d'intégration s'accroît, la technologie, les produits et les procédés sont peu complexes, les produits sont standardisés, les marchés sont segmentés, les industries sont multi-domestiques, les ressources transférées sont fortement protégées par un brevet et facilement codifiables. Mais, comme le souligne Buckley (1988), la plupart des études sont basées sur des analyses générales et des conclusions peu rigoureuses. En outre, les nombreux types de coûts liés aux divers modes d'organisation comparés sont souvent sous-estimés (Robins, 1987). Par exemple, une étude de Walker et Weber (1984), concernant le choix entre l'achat et la production de composants par un constructeur américain, montre que les coûts de transaction ont une influence relativement faible par rapport à celle des coûts de production propres à chacune des deux possibilités. Au regard de ce qui a été dit, la situation des pays en développement est totalement différente. Même si, dans certaines situations, les dirigeants cherchent à rationaliser les coûts de transaction, dans la plupart des cas, les comportements observés au sein des entreprises tendent à favoriser l'accroissement des coûts de transaction. Cet accroissement des coûts de transaction peut être relié à la faiblesse des règles du marché permettant à certains acteurs de bénéficier de «passe-droits», mais

également à un dysfonctionnement organisationnel (gaspillages, pertes de temps, absentéisme) [Delalande, 1989]. C'est le cas par exemple de la Compagnie de ciment et de matériaux (CIMAT), au Burkina Faso, dans laquelle la direction a dépensé près de 100 000 000 FCFA (250 000 \$ CAN) de produits au cours de l'année 1999, pendant que la situation financière de la société s'aggravait dangereusement [Recherche exploratoire, 1999]. De telles pratiques, outre le fait qu'elles entraînent une dégradation de la situation financière, sont source de démobilisation et de démotivation du personnel. Ces situations engendrent inévitablement une augmentation des coûts de transaction et, de ce fait, la dégradation de la compétitivité des entreprises locales.

En conclusion, même si dans l'explication des alliances stratégiques la théorie des coûts de transaction reste pertinente, il n'en demeure pas moins qu'elle connaît certaines limites. La première limite réside dans le fait qu'il est pratiquement impossible d'évaluer et de quantifier avec précision ces coûts de transaction. Même en ce qui touche les coûts de production, les entreprises ont du mal à les évaluer rationnellement : par exemple, comment évaluer et quantifier l'impact d'un programme de qualité totale sur la réduction des coûts de production? Cette difficulté à quantifier oblige les auteurs à se baser sur des suppositions au demeurant aléatoires à cause de l'incertitude (Thompson, 1967). La deuxième limite de la théorie des coûts de transaction se situe dans son caractère déterministe (Perrow, 1986).

En effet, cette théorie soutient que les décisions des entreprises sont prises uniquement en fonction d'un contexte économique donné, avec pour seul objectif la minimisation des coûts. Ainsi, une fois que la situation est connue et analysée, la solution optimale s'impose d'elle-même. Une telle conception exclut toute véritable stratégie de la part des firmes impliquées et de leurs dirigeants (Madhok, 1995). Dans la réalité, les dirigeants ne recherchent pas par tous les moyens à manimiser les coûts de production et de transaction (ils se contentent plutôt du *satisficing*). Certains cherchent par exemple à assurer la pérennité et la

compétitivité de leur entreprise. Par conséquent, ils font preuve de créativité et ne se laissent pas simplement guider par les conditions ponctuelles qu'impose l'environnement à un moment donné (Garrette et Dussauge, 1995). Pour ces raisons, la logique stratégique peut constituer une solution idéale pour certaines entreprises confrontées à un environnement turbulent.

3.2.1.2 La logique stratégique

Cette logique s'inscrit dans une approche stratégique selon laquelle la coopération est conçue comme une option stratégique de l'entreprise ou comme une réponse satisfaisante au défi lancé par l'environnement. Elle associe la théorie du comportement stratégique et la théorie de la production internationale.

- **La théorie du comportement stratégique**

La prolifération des alliances stratégiques contribue à transformer littéralement l'environnement des entreprises. Parmi les tentatives d'explication à ce phénomène, se retrouvent plusieurs courants de pensée, dont les approches stratégiques classiques. Ce courant a la particularité de se concentrer sur la relation de l'alliance avec son environnement, alors que les autres mettent l'accent sur les rapports entre les partenaires. Dans cette perspective, on peut interpréter la formation d'alliances de deux manières différentes : la première consiste à créer ou à consolider un avantage compétitif; la deuxième, à rechercher une façon d'éviter la concurrence.

Les alliances envisagées comme stratégie concurrentielle

Dans cette vision des alliances en tant que stratégie concurrentielle, on distingue deux explications théoriques : la recherche d'effets de taille ou de pouvoir de marché et la recherche d'effets de synergie ou de complémentarité.

- La théorie basée sur le pouvoir de marché : Selon cette théorie, l'entreprise recherche un mode de transaction qui maximise ses profits grâce à l'amélioration de sa position par rapport à celle de ses concurrents

(Porter, 1980; 1985). Pour Kogut (1988), « *strategic behaviour posits that firms transact by the mode which maximizes profits through improving a firm's competitive position vis-à-vis rivals* » (p.322). L'alliance stratégique peut être un moyen visant à décourager l'entrée de concurrents ou à éroder leur position concurrentielle (Vickers, 1985), ou bien elle peut constituer un investissement défensif contre l'incertitude (Vernon, 1983). Cette approche préconise un choix de partenaires permettant une amélioration de la position compétitive des parties prenantes, soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques (Kogut, 1988). Ces alliances sont qualifiées de coopérations de similitude par Joffre et Koenig (1985), d'alliances d'échelle (*scale JVs*) par Hennart (1988), et de joint ventures d'accumulation de ressources par Roberts et Mizouchi (1989). Elles associent des entreprises comparables, au sein d'un champ connexe, et sont un lieu de regroupement de ressources de même nature dont l'objectif est d'économiser sur la consommation de ces ressources.

Les alliances d'échelle résultent des mêmes mouvements stratégiques que les firmes parentes (elles associent généralement des firmes concurrentes). Garrette et Dussauge (1995) distinguent, au sein des alliances d'échelle, les alliances étendues à l'ensemble d'une activité (alliances additives où les alliances se comportent comme des firmes fusionnées), des alliances limitées à un stade particulier de l'activité (alliances d'intégration conjointe). Le pouvoir de marché amoindrit toutefois le besoin d'adaptation; il augmente le risque de transformer un partenaire en un concurrent sérieux ayant bénéficié d'un transfert d'expertise et d'un accès au marché. Vues sous cet angle, les alliances peuvent même abaisser les barrières à l'entrée dans une industrie (Porter et Fuller, 1986).

- La théorie basée sur l'effet de complémentarité : Cette logique s'inscrit dans une approche stratégique selon laquelle la coopération est conçue comme une option stratégique de l'entreprise, au défi lancé par l'environnement. Parmi les facteurs qui incitent à faire de plus en plus souvent appel à la coopération comme un élément de la stratégie, soulignons la mondialisation de l'économie et des marchés (Ohmae, 1990; Porter et Fuller, 1986), ainsi que l'accélération et la complexité croissante du progrès technologique (Hagedoorn et Schakenrad, 1990).

Porter (1986) note également l'actuelle tendance à la déréglementation et à l'augmentation des investissements productifs provoquée par :

- ° La globalisation croissante des marchés qui pousse à la concentration et au développement d'une présence mondiale : Les alliances stratégiques sont l'une des voies privilégiées par les firmes insuffisamment internationalisées pour rattraper leur retard. La mise en place d'une JVI apparaît moins risquée et moins onéreuse que l'acquisition d'entreprises concurrentes.
- ° L'accélération du rythme de l'innovation et du renouvellement des produits ne permet plus à une entreprise donnée d'être présente seule sur tous les fronts : cette accélération du développement technologique entraîne une augmentation du nombre de compétences nécessaires pour mettre un nouveau produit sur le marché et favorise les alliances entre firmes complémentaires. La réactivité industrielle et commerciale des firmes de haute technologie semble de plus en plus conditionnée par leur capacité à nouer des alliances.
- ° L'augmentation du montant des investissements nécessaires pour développer les nouveaux produits pousse les firmes à l'alliance. À ce facteur peut s'en greffer un autre, de nature conjoncturelle, soit la

nécessité de maintenir les prix et les marges dans des marchés en surcapacité. Le phénomène des alliances stratégiques doit donc être analysé comme une des formes contemporaines de la création d'oligopoles.

Ainsi, cette explication des comportements coopératifs repose sur les synergies obtenues en regroupant ou en combinant des actifs qualitativement complémentaires (alors que dans une alliance d'échelle, les alliés sont complémentaires sur un plan quantitatif). Ces alliances sont qualifiées de symbiotiques par Adler (1979), d'alliances de liaison (*link JVs*) par Hennart (1988). Elles associent des entreprises complémentaires qui mettent en commun ou échangent des ressources, chacune apportant une force différente. Cette combinaison d'efforts permet une utilisation plus complète ou plus intense d'actifs de nature différente détenus de manière dissymétrique.

Au total, la coopération permet d'augmenter les ressources et compétences des firmes par la voie de la taille ou des complémentarités. Elle améliore la capacité de réponse devant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement en permettant un accès plus rapide à un nouveau marché, à une technologie, au développement d'une innovation. En outre, elle contribue à réduire l'incertitude et le risque inhérents à toute activité entrepreneuriale, d'une part en renforçant la position des partenaires face aux firmes restées hors de la coopération, d'autre part en permettant de connaître et de contrôler le comportement du partenaire, au moins en ce qui concerne l'objet de la coopération.

Cependant, que se passe-t-il dans le cas où les jeux concurrentiels sont sapés dès la base? N'existe-t-il pas des situations où les entreprises évitent le jeu concurrentiel? Dans ces conditions, les entreprises s'inscrivent plus

dans une perspective de stratégie relationnelle que dans celle de l'affrontement concurrentiel.

Les alliances vues comme une stratégie relationnelle

La plupart des approches développées jusqu'à présent sont toutes des théories de la concurrence, c'est à dire qu'elles répondent toutes à une logique d'affrontement. Prenant le contre-pied de toutes ces théories, un groupe de professeurs de l'école des HEC de Paris (1985) a développé une théorie dite stratégie relationnelle pour caractériser les situations dans lesquelles les entreprises cherchent à éviter la concurrence.

Les auteurs vont même plus loin en soutenant que, tout comme la nature a horreur du vide, l'entreprise a horreur de la concurrence (Strategor, 1988). L'idée de base est que les comportements réels des entreprises sont en fait bien différents du discours sur la violence de l'affrontement et de la concurrence. En tissant des liens avec différents interlocuteurs, publics ou privés, en nouant des alliances, les entreprises cherchent à organiser le marché pour éviter ses rigueurs. Pour appuyer leur thèse, les auteurs nous invitent à observer la manière dont sont attribués les marchés publics (même après les appels d'offres, et quels que soient les pays considérés). Lorsque l'on constate le rôle déterminant que jouent les relations personnelles dans la conclusion des grands contrats (ententes militaires, grands travaux), on ne peut que reconnaître l'existence de cette composante relationnelle de la stratégie.

Tout en reconnaissant que la stratégie relationnelle contribue à jeter un meilleur éclairage sur les enjeux des alliances stratégiques, on ne peut que constater qu'elle souffre de deux limites. La première se situe au niveau de la confusion entretenue entre alliance et entente afin de limiter le jeu concurrentiel. Elle ignore du même coup les possibilités de combinaison de compétences différentes qui peuvent profiter autant aux deux partenaires qu'aux clients. La deuxième limite a trait au fait que la théorie relationnelle suppose que tous les partenaires

d'une alliance poursuivent le même but, celui d'accroître leur sécurité. Or, dans la réalité, les alliances entraînent parfois l'affaiblissement d'un partenaire au profit d'un autre (Hamel et Prahalad, 1990). Toutefois, en fonction de l'évolution du contexte international, la théorie de la production internationale peut fournir une marge de manœuvre stratégique de premier ordre.

La théorie de la production internationale

Les entreprises veulent s'internationaliser, c'est-à-dire vendre leurs produits à l'étranger et ceci pour deux objectifs : accroître leurs bénéfices grâce à des ventes plus importantes et protéger leurs parts de marché à l'étranger. Or, pour atteindre ces deux objectifs, elles n'ont pas besoin de réaliser des investissements directs : elles peuvent tout aussi bien exporter ou faire produire à l'étranger en accordant des contrats de licence à d'autres entreprises.

La question posée cependant est la suivante : pourquoi les entreprises préfèrent parfois, pour vendre à l'étranger, réaliser des investissements directs plutôt que d'exporter ou d'accorder des contrats de licence? En d'autres termes, il convient d'expliquer pourquoi l'investissement direct présente pour les entreprises des avantages comparatifs par rapport aux exportations et à la production sous licence. Parmi les théories explicatives proposées par les chercheurs, celle de l'internationalisation occupe une place importante pour la firme multinationale. Coase (1937) a été le premier à éclairer le débat sur la question fondamentale de l'existence de la firme.

Il soutient qu'à l'extérieur de la firme, le mouvement des prix dirige la production qui est coordonnée à travers une série de transactions sur le marché. À l'intérieur, ces transactions de marché sont éliminées; l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production est substitué à cette structure de marché. Ainsi, marché (la théorie des contrats) et firme (la hiérarchie) en tant qu'espace de transaction, sont opposés et considérés comme alternatifs.

Toutefois, l'élaboration d'une théorie de l'internalisation revient à Hymer, (1960). Elle a ensuite été développée par Vernon (1966), Buckley et Casson (1976), puis circonscrite dans sa forme actuelle par Dunning (1979), qui l'a rebaptisée « théorie éclectique ».

Elle regroupe plusieurs approches théoriques (théorie de la firme, de l'organisation industrielle, les théories macro-économiques) et établit que l'existence et la croissance de la firme transnationale reposent sur trois conditions; elle doit bénéficier :

- d'avantages spécifiques (Ownership specific advantages)- reliés à la théorie de la firme;
- d'avantages de l'internalisation (I)- reliés à la théorie de l'organisation industrielle;
- d'avantages de la localisation (L)- reliés aux théories macro-économiques.

- **Les avantages spécifiques de la firme (O)**

Une entreprise détient sur ses concurrentes des avantages comparatifs qui résultent soit de plus grandes facilités d'accès à des ressources financières, à des facteurs de production, à l'information; soit de la possession d'une technologie, de techniques de production, ainsi que de méthodes de financement, de gestion et d'organisation plus avancées et plus performantes; soit d'une image de marque et d'économies d'échelle. Dunning note : «*Ownership-specific advantages stem from the ability of a firm to gain an economic rent by the creation or acquisition of assets, goods or services, which, because of barriers to entry, other firms cannot create, or acquire on such favourable terms* » (Dunning, 1988 :171). Ces avantages de type monopolistique doivent compenser les coûts d'une implantation à l'étranger ainsi que les avantages de situation dont bénéficient les firmes concurrentes locales (connaissances des conditions économiques, politiques, juridiques et sociales du pays d'accueil).

Les principaux types d'avantages spécifiques résultent de ressources exclusives à la firme (savoir-faire, connaissance, expérience, capacités d'innovation, réputation) ainsi que des avantages liés à l'appartenance à un groupe, à la diversification géographique et à la transnationalisation.

Les avantages de l'internalisation (I)

Les avantages énoncés ci-dessus et ceux offerts par le pays d'accueil (ou avantages de la localisation) sont mis à profit d'avantage par l'entreprise produisant elle-même à l'étranger que par une autre entreprise produisant sous licence. Cette solution permet à l'entreprise d'intégrer toutes les activités, ce qui contribue à réduire les coûts de production. Il s'agit ici des avantages de l'internalisation.

Dans le cadre des avantages de l'internalisation, l'exploitation interne des avantages spécifiques doit être plus profitable que la vente ou la location de ces derniers.

Dunning définit les avantages de l'internalisation ainsi : « *basically, they are to avoid the disadvantages or capitalize on the advantages of distortions or disequilibria in external mechanisms of resource allocation* » (Dunning, 1988:22). Les avantages de l'internalisation sont inhérents aux imperfections des marchés de ressources intangibles (intégration horizontale) et des marchés des biens et services intermédiaires (intégration verticale).

Ainsi, sur la base des différents types d'imperfections, le problème posé consiste à déterminer si les coûts de l'internalisation d'une opération sont compensés par les bénéfices d'une discrimination éventuelle des prix de transfert, de l'élimination de l'incertitude. Par conséquent, lorsqu'une firme a un réel intérêt à exploiter de façon interne ses avantages spécifiques, deux possibilités s'offrent alors : ou bien elle exporte sa production, ou bien elle implante une filiale de

production à l'étranger. Ce choix dépendra avant tout des avantages de la localisation.

Les avantages de la localisation (L)

Dans cette situation, la mise à profit des avantages comparatifs est plus importante à travers une production à l'étranger qu'au moyen d'une production domestique suivie d'exportations. Par conséquent, la firme devient transnationale lorsque la solution la plus profitable consiste à internaliser à l'étranger les activités basées sur ses avantages spécifiques. Les caractéristiques des marchés, des coûts de production, de la productivité et des politiques gouvernementales figurent parmi les principaux facteurs propres à influencer le choix de la localisation.

De manière schématique, cette théorie énonce que, sans imperfection de marché, il n'y aurait pas d'investissement direct puisque aucune des conditions ne serait remplie. Mais elle n'est pas suffisante : il faut que les deux conditions suivantes soient remplies, conditions voulant que l'investissement direct doive aussi être plus profitable que la production sous licence ou l'exportation.

En outre, ces avantages O-L-I (avantages spécifiques à la firme, de localisation et d'internalisation) sont évolutifs, interdépendants et conditionnés par la spécificité de la firme, du secteur d'activité et des pays concernés; par conséquent, ils sont à interpréter dans un contexte dynamique. De plus, la nature et l'importance des trois types d'avantages énoncés dépendent également des objectifs stratégiques de la firme (Gugler, 1991:114).

Cependant, cette théorie tend à être normative et optimaliste. Or, on se rend compte que la plupart des conditions comportent une part de subjectivité. En se basant sur les travaux de Bower (1970), on peut noter que la réalisation d'un projet dépend de l'engagement personnel des responsables de l'entreprise qui étudient le projet et qui

voient à travers sa réalisation une réussite personnelle utile à leur carrière, et qu'il dépend de leur capacité de persuasion auprès de leurs instances supérieures.

Une seconde critique à l'égard de la théorie OLI vise le processus optimal de décision, long et coûteux, nécessitant la réunion d'un volume non négligeable d'informations pour être parfait. Par exemple, pour que l'analyse des avantages comparatifs de l'investissement direct sur la production sous licence soit rigoureuse, elle nécessite un examen de la qualité des services de plusieurs entreprises qui produisent sous licence. On peut donc penser que seules les très grandes entreprises sont à même de respecter ce processus; or, on remarque à cet égard que souvent au sein d'un oligopole, une implantation étrangère par le leader est suivie bientôt par une opération identique de la part des challengers dans le but évident de maintenir l'équilibre de la concurrence dans l'oligopole (Dunning, 1979). Ces décisions ne correspondent évidemment pas aux conditions de la théorie éclectique. On remarque également que, dans certains cas, les entreprises multinationales choisissent une bonne fois pour toutes leurs formes d'engagement à l'étranger; c'est le cas par exemple dans l'hôtellerie où les entreprises choisissent toujours, pour leur implantation à l'étranger, d'utiliser des contrats de gestion (avec ou sans franchisage). Cette pratique provient sans doute davantage d'une politique générale délibérée que d'études des avantages comparatifs de cette forme d'engagement, réalisées chaque fois qu'une nouvelle implantation à l'étranger est envisagée.

En outre, la conception de la stratégie dans cette théorie semble un peu limitée; en effet, les manœuvres stratégiques n'ont pas seulement pour but de créer et de valoriser des avantages comparatifs (Garrette et Dussauge, 1995). Elles peuvent aussi avoir pour objectif de réduire ou d'annuler les avantages des concurrents. Ainsi, une firme peut limiter la capacité d'innovation d'un concurrent en coopérant avec lui. Établir une alliance avec un innovateur peut également constituer un moyen de mieux le contrôler, en lui évitant de s'allier avec un autre partenaire plus puissant. Une entreprise peut aussi combattre un rival important en s'alliant avec un troisième concurrent qu'elle va contribuer à renforcer, à condition que ce troisième soit plus dangereux pour le rival visé que pour l'entreprise elle-même (Muchielli, 1991).

À priori, les alliances stratégiques vues comme une stratégie concurrentielle correspondraient mieux à la situation des entreprises des pays en développement. Cette situation peut s'expliquer par le fait que ces pays sont caractérisés par une faiblesse de la demande intérieure et d'une capacité productive limitée (Austin, 1990). De ce fait, les alliances stratégiques se présentent comme une opportunité, pour ces entreprises locales, d'acquérir les compétences qui leur font défaut (Beamish, 1984; Reynolds, 1979). Toutefois, certaines expériences empiriques tentent de remettre en cause une telle vision. En effet, à travers l'analyse du cas d'alliance entre le groupe marocain Omnium Nord-Africain (ONA) et le groupe multinational français Alcatel-Alsthom, évoquons le potentiel et les limites de certaines coopérations interentreprises. À la base de ce partenariat, on retrouve le groupe ONA (bien introduit auprès des autorités) qui s'était fixé comme objectif une diversification dans le secteur de la haute technologie en comptant sur l'expertise du son partenaire (Alcatel); celui-ci, en revanche, recherchait un accès aux autorités et aux institutions et pouvait s'appuyer sur les réseaux de relations et de contacts de son partenaire. Toutefois, un changement dans la stratégie des acteurs a été à l'origine de l'échec de cette alliance stratégique (Saadi, 1999). Alcatel était surtout intéressée par les relations politiques de son partenaire afin d'accéder aux marchés publics dans les télécommunications; il n'était surtout pas question pour lui de transférer son actif stratégique (la technologie). Une fois son objectif atteint, Alcatel met fin à l'alliance stratégique. Cet échec pose le problème des relations duales dans les coopérations (Viola, 1999); il montre la difficulté qu'il y a à coopérer tout en protégeant son actif stratégique. Cet exemple s'apparente à la technique du cheval de Troie abondamment pratiquée par les Japonais face aux Occidentaux. De plus, cela montre les limites de la stratégie relationnelle préconisée par certains auteurs (Strategor, 1993).

En guise de synthèse, on peut faire remarquer que chaque théorie éclaire l'un des aspects particuliers des alliances stratégiques. Certaines mettent davantage en lumière les facteurs économiques, les relations entre l'alliance et son environnement et d'autres, les rapports de force entre alliés. Toutefois, relativement à ces approches dites technico-rationnelles, certains auteurs soutiennent que les firmes peuvent avoir recours à des

motivations organisationnelles autres que celles qui sont purement économiques. Ces motivations organisationnelles peuvent être reliées à la recherche de compétences, de ressources ou à l'exploitation d'avantages liés à l'appartenance à un réseau.

3.2.1.3 La logique organisationnelle

La logique organisationnelle permet de conceptualiser la coopération comme un instrument d'apprentissage, voire comme un moyen de restructuration organisationnelle qui facilite le changement organisationnel radical (Ciborra, 1995). Ainsi, on distingue la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie des réseaux organisationnels et la théorie des ressources et des compétences.

- **La théorie de l'apprentissage organisationnel**

Certaines analyses sur les coopérations interentreprises se focalisent sur l'innovation et la création de valeur au sein de la coopération (Hamel, 1991). Ces questions sont indissociables des problèmes concernant la nature et la symétrie des apports faits par les alliés, ainsi que ceux liés aux transferts de compétences et à la répartition des résultats entre partenaires. Ainsi, des auteurs tels que Kogut (1988); Lyles (1988); Badaracco, (1991); Beamish (1988) estiment que les alliances représentent des opportunités d'apprentissage pour les partenaires.

Toutefois, l'origine de l'apprentissage organisationnel remonte aux années 50 avec les travaux de Herbert Simon qui suggéreront de transposer à l'organisation le concept d'apprentissage qui a longtemps été réservé uniquement à l'acquisition de compétences individuelles. Dès lors, au-delà même de l'apprentissage, c'est la question de la possibilité d'une cognition collective qui se trouve posée (Koenig, 1994).

C'est sur ce point que les chercheurs du champs sont divisés : pour les partisans de l'approche comportementale (Cyert et March, 1963; Levitt et March, 1988), les organisations ne pensent pas et il est tout-à-fait inutile et inconcevable de vouloir étendre à un niveau supérieur ce qui ne peut être qu'une caractéristique

individuelle. À l'opposé, les partisans de l'approche cognitive (Argyris et Schön, 1978; Senge, 1990) soutiennent que si l'on conçoit la cognition en termes d'acquisition, de stockage, de traitement et d'utilisation d'information, l'obstacle disparaît. Cependant, de nombreux auteurs (Bandura, 1977 ; Kline , 1992) font observer que les individus confrontés à un nouvel environnement organisationnel ont à la fois besoin d'acquérir de nouvelles connaissances et de tester de nouveaux comportements. Ils proposent donc la réconciliation entre les deux positions en optant pour une combinaison des approches comportementale et cognitive.

Mais, comme le souligne Teece (1977), dans l'apprentissage par le biais des alliances, le savoir et les connaissances sont en grande partie difficilement transférables d'une organisation à une autre. Le cas des transferts de technologies, par exemple, comporte des éléments de coûts non négligeables et essentiellement induits par la présence de ces connaissances non codifiables, propres à l'organisation détentrice. Doz, Hamel, et Prahalad (1989), Dussauge, Garrette et Ramanantsoa (1988) dénoncent la technique de «cheval de Troie », dans laquelle les entreprises japonaises s'approprient facilement de techniques de gestion et des technologies de leurs homologues occidentaux sans que ces derniers ne parviennent à percer le mystère japonais.

En règle générale, donc, l'apprentissage par le truchement de l'alliance sera préféré à l'acquisition (ou prise de contrôle) ou au développement interne autonome, si les ressources visées sont particulières à la firme qui les apporte et si elles peuvent être partagées à un coût marginal faible.

Cependant, des chercheurs tel que Koenig (1994) ont souligné l'existence d'un «morcellement» des approches et d'une juxtaposition des recherches. Ceci s'explique en partie par l'absence d'accord sur ce qu'est l'apprentissage organisationnel, comme en attestent les diverses définitions et conceptions existantes : création et modification de routine, acquisition de connaissances utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces,

détection et correction d'erreurs. Enfin, il convient d'ajouter que certains contextes favorisent l'apprentissage plus que d'autres. Comme le soulignent Garrette et Dussauge (1991), l'apprentissage organisationnel incite à examiner l'organisation des tâches au sein de l'alliance. En effet, une répartition des tâches qui conduit à une spécialisation accrue des partenaires limite les échanges et peut freiner par le fait même les transferts de compétences.

Il se produit alors une ambiguïté stratégique car un trop faible degré de collaboration peut nuire à la réalisation d'objectifs communs. À l'inverse, une trop grande transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'une ou l'autre des firmes partenaires (Hamel, 1991). C'est pourquoi certaines entreprises recherchent d'autres recours dans les réseaux organisationnels.

- **La théorie des réseaux organisationnels**

Les marchés industriels mondiaux constituent des systèmes complexes formés de nombreux réseaux de relations formelles et informelles entre les agents économiques, politiques, institutionnels et sociaux. Les réseaux de coopération inter-firmes représentent une catégorie particulière de réseaux, dont l'importance et la complexité se sont récemment accrues, en raison de l'intensification des stratégies d'alliances.

Pour Gugler (1991), l'étude des réseaux d'alliances s'impose pour plusieurs raisons :

«Premièrement, elle permet de mieux comprendre un phénomène qui conditionne la compétitivité des firmes et des nations, ainsi que la structure de la concurrence internationale. En deuxième lieu, elle permet une analyse plus complète d'exemples concrets d'accords de coopération conclus entre deux ou plusieurs firmes. Enfin, elle constitue un apport aux travaux visant à compléter la théorie traditionnelle de l'échange international (...) (p.208).

Dans la perspective des réseaux organisationnels, les alliances stratégiques internationales constituent ainsi une catégorie particulière de réseaux (Gugler, 1991) : réseaux de pouvoir et de confiance par lesquels les organisations échangent de l'influence et des ressources ou bénéficient de l'efficience économique (Jarillo, 1988). Ainsi, Thorelli (1986) soutient que l'économie toute entière peut être vue comme un réseau d'organisation avec une vaste hiérarchie de subordination et un entrecroisement de réseaux secondaires. Dans cette perspective, les modes de relations se situant à mi-chemin entre le marché et la firme sont vus comme des réseaux organisationnels, le terme de réseau désignant deux organisations ou plus impliquées dans des relations de long terme. Jarillo (1988) considère qu'ils peuvent avoir un fondement stratégique et peuvent représenter un troisième mode d'organisation en plus du marché et de la firme. De plus, ces réseaux peuvent être efficacement utilisés par les gestionnaires et les entrepreneurs pour obtenir une position concurrentielle plus forte.

Toutefois, ces avantages doivent être relativisés parce qu'ils comportent des coûts et des risques (Gugler, 1991). Il y a d'abord les dangers liés à des comportements collusifs et à une concentration du marché. Ensuite, on peut citer les risques d'amenuisement, à long terme, de la position concurrentielle de certains membres du réseau (Porter, 1990).

Par exemple, en recourant systématiquement au savoir-faire des partenaires, les firmes deviennent tributaires de compétences techniques externes et mettent en péril leurs propres capacités à générer de façon autonome des avantages spécifiques. De plus, une mauvaise division du travail au sein des réseaux d'alliances peut conduire à une spécialisation de certains membres dans des activités à forte valeur ajoutée, au détriment d'autres partenaires qui deviendraient des « *hollow Corporations* ». En outre, en raison de la forte interdépendance des membres, une défaillance observée au niveau d'un acteur entraîne souvent le dysfonctionnement de l'ensemble du réseau. De ce fait, plusieurs entreprises

tentent de minimiser encore plus leurs coûts et risques en s'orientant vers la théorie des ressources et des compétences.

- **La théorie des ressources et des compétences**

Hennart (1988) propose une typologie des alliances basée sur la distinction entre *scale JVs* et *link JVs*. Les *scale JVs* associent des entreprises dont les contributions en actifs sont similaires, alors que les *link JVs* lient des firmes qui apportent des actifs complémentaires. Alors que les alliances orientées vers la taille s'inscrivent dans un cadre conceptuel classique (logique économique), l'analyse des alliances reposant sur une complémentarité des actifs a connu un approfondissement original avec les travaux de Teece (1986). En effet, l'auteur a développé le concept de ressources complémentaires; par exemple, Teece montre que dans le domaine des biotechnologies, les ressources complémentaires aux activités innovatrices des PME spécialisées dans la R&D sont les infrastructures de production et de distribution internationale ainsi que l'aptitude à maîtriser les procédures légales d'introduction d'un nouveau produit sur un marché.

La démarche de Teece s'inscrit résolument dans le courant de l'apprentissage organisationnel et centre l'interprétation des coopérations sur les problèmes de transfert de compétences et de dépendance entre alliés.

Cette démarche tout à fait originale s'inscrit parfaitement dans la perspective d'un nouveau courant en management stratégique, qui se propose de dépasser la réflexion traditionnelle basée essentiellement sur l'analyse de l'environnement et de bâtir l'avantage concurrentiel sur l'analyse des ressources et compétences propres aux entreprises (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Pour les auteurs de ce nouveau courant (Itami, 1987; Dierickx et Cool, 1989), l'analyse en termes de ressources et de compétences peut être une voie de succès pour une entreprise. Toutefois, l'enjeu que constitue le renouvellement des compétences et des ressources est fondamental au maintien de l'avantage concurrentiel (Doz, 1994). De ce fait, certains auteurs (Hamel, 1991; Hamel & Prahalad, 1990; Verdin et Williamson, 1994) pensent

que l'alliance peut permettre à l'entreprise d'acquérir les ressources qui lui font défaut et contribuer même à transférer des compétences tacites. Mais avant de porter un choix sur l'alliance stratégique, il nous semble important de faire l'inventaire de toutes les possibilités offertes à une entreprise en quête de ressources et de compétences. À cet effet, trois voies sont généralement offertes à l'entreprise : soit une acquisition de compétences par croissance interne (l'auto-production), soit une acquisition de compétences par croissance externe (fusion-acquisition, marché), soit, enfin, une acquisition de compétences par alliance stratégique. Nous passerons en revue ces trois voies en termes d'avantages et d'inconvénients.

La croissance interne

S'il faut que les ressources et compétences soient rares et difficilement imitables pour que s'établisse un avantage concurrentiel, il semble logique de privilégier l'auto-production à l'acquisition sur un marché (Dierrickx et Cool, 1989). Dans cette perspective, ce qui différencie une firme d'une autre, c'est sans doute moins le volume d'expérience que l'aptitude de l'entreprise à en extraire tous les enseignements, c'est-à-dire transformer les routines organisationnelles en compétences tacites (Polanyi, 1967; Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). Cependant, comme le font remarquer Nelson et Winter (1982), il existe des freins à l'élargissement des routines organisationnelles. D'abord, la présence de routines préexistantes peut bloquer l'apprentissage interne de compétences plus efficaces. Ensuite, on doit tenir compte du temps nécessairement long qu'il faut pour cultiver de nouvelles compétences; par conséquent, les entreprises étant souvent obligées de réagir rapidement aux pressions concurrentielles ont tendance à s'adresser à l'externe pour combler le manque de ressources à l'interne.

La croissance externe

L'entreprise peut tenter d'acquérir des compétences par croissance externe, c'est-à-dire par le biais du marché et de l'acquisition. Mais comme le précisent Verdin & Williamson (1994), les actifs dont la spécificité sectorielle est forte et pour

lesquels il n'existe pas de marché, sont ceux qui ont le potentiel le plus élevé pour obtenir et conserver un avantage concurrentiel. Ainsi, pour Wernerfelt (1984), les fusions et acquisitions représentent une réelle opportunité d'obtenir des ressources qui sont déjà assemblées. Hespelagh et Jemison (1991) ont ainsi listé quatre catégories de bénéfices liés à une acquisition : l'effet de taille, l'apport de nouvelles ressources et leur partage, le transfert de compétences fonctionnelles, le transfert de compétences managériales. Toutefois, la qualité des transferts de compétences est liée au management de l'intégration post-acquisition dont l'échec peut conduire à une destruction des compétences (perte de compétence stratégique par exemple).

Ces difficultés, liées à l'acquisition, de même que l'impossibilité de recourir au marché pour acquérir les compétences tacites, obligent certaines entreprises à recourir à la croissance par le biais de l'alliance stratégique.

La croissance par l'alliance

À défaut de ressources propres, l'entreprise peut toujours emprunter celles d'autres sociétés en recourant aux alliances. L'alliance est alors conçue comme un moyen par lequel l'entreprise transfère ou renouvelle ses ressources et ses compétences grâce à un partenaire. Elle peut relever soit d'un échange de ressources (licences croisées, accords techniques), soit d'un échange de compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles) [Puthod, 1995]. Ainsi, le facteur essentiel de succès d'une alliance suppose désormais la mise en place de termes contractuels et de systèmes permettant d'acquérir des connaissances auprès de ses partenaires (afin de consolider son savoir-faire), sans pour autant transférer certaines informations non souhaitées. Dans cette perspective, Hamel et Prahalad (1990) vont plus loin en indiquant que la problématique devient clairement centrée sur le terrain de la lutte pour les compétences entre concurrents. Toutefois, le transfert de savoir-faire peut s'avérer difficile du fait que certaines transactions sont imbriquées dans des routines organisationnelles complexes (Nelson et Winter, 1982).

Dans ce cas, la filiale commune est perçue comme une forme d'accord optimale, par rapport aux autres formes d'ententes permettant d'assurer un transfert de savoir-faire, en raison de sa capacité à absorber la dimension tacite des compétences transférées (Powell, 1990 ; Teece, 1986). C'est sans doute en raison de la capacité de l'alliance à absorber la dimension tacite que, d'après certains auteurs, celle-ci représente la solution idoine; pour notre part, il n'existe pas de solution idéale et ces différentes manœuvres stratégiques peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes en fonction de la nature des ressources recherchées. L'entreprise peut également les employer de façon simultanée, suivant ses besoins et les opportunités rencontrées. En ce qui concerne le cas spécifique des entreprises de pays en développement, la croissance par alliance stratégique apparaît comme la voie la plus prometteuse. En effet, ces entreprises ne disposent pas de ressources et de compétences à l'interne pour faire face à la compétition (chapitre II). En outre, elles ne disposent pas de ressources financières importantes pour faire l'acquisition des compétences qui leurs font défaut. De nombreuses études dans les pays en développement le montrent (Delalande, 1989; Bourgoin, 1984; Kiggundu, 1989). Les travaux entrepris par Friedman & Kalmanoff (1961) ; Friedman et Béguin (1971); Beamish (1984); Schaan, (1983) confirment cette hypothèse. Les études empiriques montrent que les facteurs de performance sont d'abord analysés en tenant compte des conditions d'existence des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement.

Ainsi, la performance repose sur trois facteurs principaux : l'accès aux ressources (ressources de gestion qui permettront le développement d'une classe d'entrepreneurs, l'accès aux ressources financières et technologiques), l'accès aux institutions (pouvoirs publics, pratiques culturelles, réseaux de relation) et, enfin, l'accès au marché (canaux de distribution).

L'accès aux ressources

L'accès aux ressources constitue un facteur essentiel car il conditionne la réussite ou l'échec de l'alliance. Les travaux empiriques mettent l'accent sur le capital, la technologie et le savoir.

- L'accès au capital

L'accès au capital a souvent été le but poursuivi par les partenaires locaux (Friedman et Kalmanoff, 1971; Beamish, 1985). Le plus souvent, les capitaux locaux sont placés dans les pays développés ou dans des opérations plus rentables que des opérations industrielles (Friedman et Kalmanoff, 1971). Ainsi donc, la société locale demande au partenaire étranger de faire un important apport en capital et notamment de fournir des devises étrangères pour l'importation d'équipement et de machines (Friedman et Beguin, 1971; Tomlinson, 1970). Non seulement l'investisseur étranger peut mettre à la disposition de l'alliance ses fonds propres, mais il se révèle souvent un intermédiaire indispensable pour obtenir le concours d'institutions financières internationales et étrangères (Tomlinson, 1970; Friedman et Beguin, 1971). Cependant, l'accès au capital nécessite un certain nombre de conditions (stabilité politique et sociale, potentialités économiques) que les pays en voie de développement ont du mal à garantir (Azam, 1993; 1994). Mais, depuis les programmes d'ajustement structurel des années 80, la situation économique de la plupart des pays en voie de développement connaît une évolution significative (Banque Mondiale, 1998). L'Afrique a connu en 1997 un taux de croissance de l'ordre de 5 % environ, contre un taux de croissance prévisionnel de 2,5 % en Europe (OCDE, 1997). Ces différents facteurs influencent l'accès au capital comme le confirme l'étude réalisée par Lee & Beamish (1995).

Pour mettre en valeur ces capitaux, il importe de disposer de dirigeants compétents et dynamiques lesquels sont en nombre insuffisant dans les pays en voie de développement (Schaan, 1983).

- L'accès à la technologie et au savoir

L'accès à la technologie indique que l'un des objectifs de l'alliance peut être le transfert de la technologie par le partenaire local (Beamish, 1988). Les recherches sur ce phénomène dans les pays industrialisés sont nombreuses (Hamel, 1991; Inkpen, 1992; Lyles, 1988 et 1997). Ces travaux ont alimenté un courant de recherches plus inductives visant à apprécier l'impact des alliances sur la situation stratégique à long terme des entreprises partenaires.

Ainsi, les auteurs insistent sur le caractère crucial des transferts de technologies et de savoir-faire qui se produisent à l'occasion des alliances. Les recherches empiriques inductives sur des alliances conclues avec les partenaires des pays en voie de développement font encore cruellement défaut. Néanmoins, nous pouvons signaler les travaux réalisés sur les pays d'Asie (Luo et Chen, 1997; Makino et Delios, 1997). En général, le partenaire étranger dispose d'une technologie que le partenaire local veut acquérir, mais les conditions de transfert sont souvent difficiles à cause du fait que les conditions locales sont inexistantes ou que la technologie est inadaptée aux conditions locales (Asheghian, 1982). En outre, le partenaire étranger reste maître de la technologie et de la conception des produits; les transferts de savoir-faire sont lents et largement compensés par le progrès continu de la technologie (Garrette et Dussauge, 1995).

Toutefois, l'accès à la technologie fait partie d'une stratégie globale d'industrialisation de certains États (Lal et West, 1997). Les gouvernements de ces États estiment qu'au contact étroit avec des sociétés étrangères, les sociétés locales seront vite en mesure de créer des entreprises purement locales. En conclusion, même si les transferts de technologies sont lents et difficiles, l'accès à la technologie demeure une perspective intéressante pour toute entreprise. En effet, les possibilités de transfert et d'apprentissage

dispensent les entreprises d'avoir recours au marché pour accéder à une technologie.

- L'accès au marché

L'accès du marché par le partenaire local est lié au désir d'intégration à l'économie internationale. Après Stopford et Wells (1972), Beamish (1985) montre que l'accès au marché est recherché par le partenaire local dans sa volonté de trouver des débouchés pour les produits fabriqués localement. Janger (1980) insiste, quant à lui, sur la volonté du partenaire local d'accéder au marché des exportations par le biais des alliances stratégiques. Killing (1978) souligne à son tour l'importance des canaux de distribution. Par ailleurs, il arrive souvent que certains pays établissent des barrières tarifaires. L'alliance offre également un avantage en permettant de contourner ces barrières, par exemple par l'association avec un ancien importateur (Tomlinson, 1970). Parfois, le marché est trop petit pour deux entreprises; la société étrangère essaye donc de prendre une participation dans la société locale existante (Stopford et Wells, 1972).

D'autre part, l'attitude de certains partenaires étrangers (en général les multinationales) ne favorise pas souvent une évolution positive des relations entre partenaires. Ainsi, dans de nombreuses situations, le partenaire étranger se retrouve en même temps être un fournisseur de prestations de la joint venture; de ce fait, il en retire plus d'avantages substantiels (ventes d'équipements, contrats d'assistance) que le partenaire local obligé, malgré lui, de compter sur les seuls résultats financiers de l'alliance (Friedman et Beguin, 1971; Schaan et Beamish, 1988). Il arrive également parfois que le partenaire étranger gère un portefeuille de produits et de pays dans lequel l'alliance ne représente qu'un simple élément particulier. Par conséquent, celui-ci profite de sa position et tente de protéger ses intérêts personnels (rationalisation de la production, interdiction de desservir certains marchés sensibles), souvent au détriment de l'alliance (Schaan et Beamish, 1988;

Reynolds, 1979). Ces différents comportements peuvent entraîner des divergences profondes entre partenaires et mettre en péril l'avenir de l'alliance.

Aujourd'hui, la contribution de chaque partenaire au développement de l'alliance est devenue indéniablement inégale. Le plus souvent, chacun des partenaires retire de l'alliance des bénéfices inégaux. Le plus important, pour chacun des partenaires, est de savoir négocier des contreparties intéressantes.

- **L'accès aux institutions**

L'accès aux institutions est lié à la maîtrise des procédures formelles et informelles d'un pays. Lorsqu'un investisseur étranger connaît mal un pays en voie de développement, un partenaire local peut lui fournir une contribution très précieuse par sa connaissance du marché en général, et par les contacts qu'il entretient avec les institutions locales de financement en particulier (Tomlinson, 1970; Reynolds, 1979; Beamish, 1984). L'association avec un partenaire local peut également permettre de tisser de bonnes relations avec le gouvernement ou l'administration (Newbould et al., 1978). En effet, des sociétés reconnaissent que leur partenaire local a réussi à obtenir plus facilement, plus rapidement ou à de meilleures conditions, des permis gouvernementaux ou des prêts bancaires, qu'elles auraient eu de la peine à obtenir seules (Raveed et Renforth, 1983). Dans certaines entreprises mixtes, il peut être intéressant de prendre le gouvernement comme partenaire (Stuckey, 1983), car il est susceptible de devenir un acheteur important de la production issue de l'alliance.

Toutefois, comme l'indique Stuckey, il peut être dangereux de dépendre, pour une production donnée, de la situation économique ou du bon vouloir d'un seul acheteur.

Au niveau de la prépondérance de la participation des pouvoirs publics, de nombreuses études ont montré la forte implication des pouvoirs publics en tant que partenaires (Stuckey, 1983; Beamish, 1984). Cette implication est souvent due au niveau de l'investissement (souvent très élevé) ou à la sensibilité du secteur industriel. Cependant, le problème que pose la connivence avec les pouvoirs publics touche la liberté de manœuvre; en effet, la participation d'entreprises publiques dans une alliance internationale fait planer le doute d'une gestion entièrement sous emprise. En cas de changement politique, les relations qu'entretiennent les partenaires peuvent également connaître des difficultés (Friedman et Beguin, 1971; Zhang et Noël, 1992).

En conclusion, l'accès aux institutions est lié à la maîtrise des relations avec les pouvoirs publics, l'administration et, dans une moindre mesure, avec les réseaux locaux. Cette maîtrise permet non seulement d'accroître les chances de réussite de l'alliance, mais également de créer un cadre législatif efficace et un environnement des affaires attrayant.

Le tableau III-5 ci-dessous résume les principaux déterminants de la performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement en fonction des conditions d'existence.

Tableau III-5 : Les déterminants de la performance des alliances stratégiques en fonction des conditions d'existence

	AUTEURS	PROPOSITIONS
Accès au marché	Stopford & Wells (1972), Beamish (1985), Janger (1980), Tomlinson (1970), Reynolds (1979).	<i>L'accès au marché local est une condition indispensable à la survie et à la performance financière de l'alliance.</i>
Accès aux ressources - Financières - Technologiques et au savoir	Tomlinson (1970), Béguin et Friedman (1971), Gullander (1976), Schaan, (1983), Beamish (1984), Reynolds (1979), Stopford & Wells (1972), Lal & West (1997), Makino et Delios (1997), Luo et Chen, (1997).	<i>L'accès aux ressources constitue une opportunité d'accès au savoir pour le partenaire local et les managers locaux.</i>
Accès aux institutions	Raveed & Renforth (1983), Stuckey (1983), Beamish (1984; 1988), Friedman et Béguin (1971), Zhang et Noël (1992; 1997), Newbould et al. (1978).	<i>L'accès aux institutions locales permet à l'alliance de renforcer sa performance en s'adaptant à la demande locale et en se familiarisant avec les problèmes locaux.</i>

Les conditions de création ne permettent pas d'assurer à elles seules la performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. L'analyse des conditions de fonctionnement permet de rendre compte des contraintes de management, qui influenceront nécessairement la performance de ces alliances stratégiques entre pays développés et pays en voie de développement.

3.2.2 LA PERFORMANCE LIÉE AUX CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Les alliances stratégiques représentent certes des options stratégiques intéressantes, mais elles engendrent également de plus en plus d'incertitude et de transformations inter-organisationnelles (Aliouat, 1996).

En effet, l'aspect le plus dynamique dans le management des alliances reste l'ambiguïté de la relation entre les firmes partenaires. Une telle relation oscille entre rivalité et coopération, ce qui rend l'alliance souvent très difficile à gérer (Garrette et Dussauge, 1995; Aliouat, 1996). Pour tenter de comprendre cette situation qui affecte le fonctionnement des alliances stratégiques, nous proposons les angles d'approche suivants : les enjeux organisationnels et les déterminants de la réussite du management des alliances stratégiques.

3.2.2.1 Les enjeux organisationnels du management des alliances stratégiques

En matière de management des alliances stratégiques, la plupart des chercheurs relèvent trois principaux problèmes posés, soit celui causé par leurs structures organisationnelles, celui posé par les jeux de pouvoir et le contrôle qui y règnent et, finalement, celui qu'engendrent les valeurs culturelles.

- **Les structures organisationnelles dans les alliances stratégiques**

La structure d'une organisation peut se concevoir, selon Strategor (1988), comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, ainsi que les modes de collaboration entre ces unités. Il s'agit, dans la présente partie, de relever les différentes structures organisationnelles adoptées par les alliances stratégiques et les problèmes que soulève leur mise en œuvre. Dans la littérature, Killing (1983, 1988) distingue 4 types de structures organisationnelles adoptées par les alliances stratégiques. Il s'agit de la structure de gestion dominée par un des parents, la structure de gestion partagée, la structure de gestion séparée et la structure de gestion indépendante. Les deux premières structures signifient que, dans certaines situations, l'alliance est contrôlée par un seul des parents et que, dans d'autres

situations, l'alliance bénéficie d'un contrôle partagé. Dans les deux dernières structures, soit l'alliance est contrôlée séparément par chaque parent, soit l'un ou les deux parents se gardent d'intervenir dans ses activités opérationnelles. D'autres auteurs, tels que Gray et Yan (1992), ont fait mention de l'existence d'une autre forme de structure dite structure de gestion rotative. Celle-ci consiste à créer au sein de la haute direction des groupes de gestionnaires appartenant à chacune des maisons mères. Quelle que soit la structure adoptée, il est clair qu'une alliance stratégique suppose un partage des responsabilités et de la prise de décisions. Le montage organisationnel (la répartition des postes) doit être plus subtil et s'appuyer sur des complémentarités réelles. Très souvent, les conflits surgissent dans les situations où des complémentarités n'existent pas réellement, voire ne parviennent pas à se maintenir dans la durée (Gray et Yan, 1992). Aussi est-il fondamental d'assurer la continuité et l'harmonisation des niveaux de relation avec le partenaire, même si les tailles des partenaires sont très différentes (Harrigan, 1985). Dans un contexte où chaque partenaire cherche à s'approprier les avantages de l'alliance, c'est le pouvoir de négociation qui détermine les résultats des conflits. En se basant sur les coentreprises internationales, Chu (1988) établit une comparaison du pouvoir de négociation entre différents groupes en Chine. Il soutient que le pouvoir de négociation des partenaires étrangers peut être influencé à la fois par leurs relations culturelles et politiques, ainsi que par la perception qu'ont les Chinois des différentes forces industrielles en présence. En résumé, nous pouvons retenir que le bon fonctionnement de la structure de l'alliance stratégique constitue un gage de réussite. Toutefois, ce succès est directement lié aux relations de pouvoir et d'influence qu'entretiennent les différents acteurs. En cela, la structure de l'alliance est intimement liée aux relations de pouvoir et aux luttes d'influence qu'entretiennent les différents acteurs pour obtenir le contrôle de l'alliance.

- **Les jeux de pouvoir et le contrôle au sein des alliances stratégiques**

Les relations de pouvoir au sein d'une alliance se manifestent tout au long de son existence. Le pouvoir, qui a toujours été caractéristique de la vie des organisations, constitue un élément fondamental de l'alliance. Selon une définition désormais classique, le pouvoir «c'est la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A» (Dahl, 1957). Dans cette perspective, les positions relatives observées dans les alliances répondent à des logiques d'acquisition et de contrôle du pouvoir par les différents partenaires. En effet, nouer une alliance stratégique déclenche la mise en œuvre d'un réseau de relations spécifiques entre un très grand nombre d'acteurs, dont les motivations individuelles et collectives sont bien souvent divergentes. L'ensemble des objectifs de l'alliance doit être intégré dans le processus global de définition. Dans la pratique, comme le soulignent Bleeeke et Ernst (1995), la plupart des alliances sont asymétriques et se traduisent par la domination d'un partenaire sur l'autre.

Le thème de la dissymétrie entre alliés a été exploré dans les recherches sur le management des coopérations interentreprises. Le problème de la concurrence entre les entreprises y prend une forme nouvelle : celle de la rivalité entre alliés au sein même de l'alliance. Si une alliance a presque toujours pour objet de mettre à profit conjointement les compétences des alliés, une autre motivation peut être de capter le savoir-faire du partenaire ou de se renforcer au détriment de celle-ci (technique du cheval de Troie). C'est la technique qui permet souvent de vaincre sans combattre grâce à des moyens comme les alliances stratégiques. Le comportement des Japonais dans la bataille pour le leadership dans le secteur européen du magnétoscope est en cela éloquent (Hamel et Prahalad, 1990). Par ailleurs, certaines études approfondies sur les alliances internationales impliquant des firmes japonaises proposent une interprétation de la coopération dans laquelle celle-ci s'apparente à un jeu, où l'un des partenaires s'arme délibérément pour gagner contre l'autre. Ces études montrent, à partir de nombreux cas, la maîtrise atteinte par certaines firmes japonaises dans l'art d'utiliser à leur profit leurs alliés

occidentaux (Inkpen, 1992; Hamel, 1991). Ainsi, les alliances de Fujitsu, en Europe avec Siemens et STC (le plus grand fabricant britannique d'ordinateurs) et, aux États-Unis, avec Amdahl, ont généré un grand volume de production et ouvert l'accès aux marchés occidentaux. De même, Matsushita établit au début des années 80 une coentreprise avec Thorn en Grande-Bretagne, Telefunken en Allemagne et Thomson en France, ce qui lui permit de multiplier les forces engagées contre Philips (Garrette et Blanc 1993). C'est dans le même esprit qu'il faut interpréter l'alliance entre Toyota et GM. Cette alliance permet à chaque firme d'exploiter la complémentarité des apports (la commercialisation pour l'un et la fabrication pour l'autre) en évitant d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire (Garrette et Dussauge, 1995).

Au cours d'études approfondies, Doz, Hamel et Prahalad (1989) ont tenté de mettre en évidence les facteurs qui déterminent le pouvoir relatif des partenaires. L'opportunité ou le risque de débordement provient du processus de coopération analysé à partir de trois dimensions :

- L'intention stratégique : deux cas extrêmes s'opposent. Dans le premier, le partenariat est un moyen d'aboutir à un leadership dans une industrie globale. En fait, il s'agit toujours de se servir de l'autre, de subtiliser sa compétence distinctive puis de l'abandonner. Ce type de comportement est souvent le fait des firmes japonaises. Toutefois, l'intention stratégique ne suffit pas en soi. La réussite dépend aussi de la facilité avec laquelle un partenaire peut s'approprier les compétences de l'autre.
- La nature de la contribution : les contributions de chaque partenaire, ce qu'on appelle leurs actifs spécifiques, risquent d'être analysées, observées et reproduites par l'autre partenaire. Or, elles ont des caractéristiques qui les rendent plus ou moins « appropriables ». Les connaissances tacites sont plus difficiles à comprendre et à capter que les connaissances explicites. Le savoir-faire de l'entreprise, en tant que système social, est ainsi plus difficile

à reproduire que le savoir-faire tangible. Les partenaires occidentaux des japonais sont alors défavorisés dans l'alliance, dans la mesure où, généralement, leurs apports sont explicites car ils sont fondés sur des équipements ou des compétences techniques.

- La réceptivité de l'organisation : l'asymétrie découle enfin de la rapidité avec laquelle les entreprises peuvent apprendre l'une de l'autre. Les partenaires orientaux dans les différentes alliances stratégiques bénéficient d'un léger avantage : les Japonais par exemple, ont une tradition d'absorption, d'assimilation et d'adaptation aux caractéristiques culturelles étrangères, qui rendent leurs entreprises plus réceptives aux nouvelles technologies.

Le pouvoir relatif au sein de l'accord résulte de la combinaison de ces trois dimensions. D'autres auteurs rejoignent la position de Hamel, Doz et Prahalad (1989), pour souligner l'éventualité qu'un partenaire soit tenté d'acquérir une influence disproportionnée, ou ait des intentions cachées visant une stratégie de contrôle (Hagedoorn, 1990 ; Ohmae, 1989). Ce qui fait dire à certains auteurs dont Lei et Slocum (1991), que le succès d'une association dépend avant tout de son habileté à assimiler les forces de son partenaire tout en protégeant ses propres avantages compétitifs. Toutefois, même si, dans la pratique, on constate que c'est l'attitude adoptée par certaines entreprises japonaises, l'avenir et le développement des alliances stratégiques seraient compromis si les différents partenaires nourrissaient de telles ambitions. Nous suggérons plutôt des stratégies dans lesquelles les partenaires créent de la valeur dans un jeu à somme non nulle.

L'impact des alliances sur les jeux de pouvoir interne et le contrôle peut aussi être analysé à travers plusieurs angles. Certains chercheurs ont observé que plusieurs alliances, en se pérennisant, finissent par se comporter comme de véritables entreprises (cas de l'alliance Caterpillar-Mitsubishi), au point d'accepter difficilement la tutelle des partenaires impliqués. Il y a aussi le cas de groupes qui nouent des alliances dans différents secteurs d'activités : c'est le cas

de l'aérospatiale française avec les Allemands, relativement aux avions civils, hélicoptères, satellites et missiles. Cette situation lui permet de dominer, créant éventuellement quelques frustrations au sein des autres membres de l'alliance. C'est ce que certains chercheurs, comme Garrette et Dussauge (1995), considèrent comme des entreprises qui sont passées d'une gestion périphérique des alliances stratégiques à une gestion stratégique.

Par ailleurs, les alliances peuvent aussi donner des états d'âme à ceux qui les gèrent directement. Au fur et à mesure de l'évolution de la coopération, ceux-ci ne savent plus s'ils agissent comme avocat de l'alliance auprès de leur entreprise ou comme avocat de leur entreprise au sein de l'alliance. En fait, ils jouent ces deux rôles, passant de l'un à l'autre continuellement, ce qui ne facilite pas la gestion au jour le jour. C'est ce qui fait dire à Valette et Leboterf (1993) qu'il faut un nouveau dirigeant (différent des deux maisons mères) à la tête de toute alliance stratégique internationale. On peut donc prévoir plusieurs scénarii pour une alliance stratégique : soit elle tombe sous le contrôle exclusif d'un des partenaires, créant ainsi une dépendance de l'autre partenaire, soit elle se transforme en acquisition pure et simple par l'un des partenaires, soit enfin, elle se comporte en véritable coopération interentreprises, comme c'est le cas de l'alliance entre Hewlett-Packard et le japonais Yokogawa (Ramanantsoa et de Clercq, 1993).

Ces nombreux exemples montrent que l'asymétrie des relations dans les alliances répond à un processus classique de maîtrise d'une zone d'incertitude. C'est ce que l'on observe dans les alliances conclues par les Japonais pour pénétrer les marchés européens et américains. Chacun y apporte à l'autre son expertise tout en bénéficiant des avantages de l'alliance. Ensuite, par des jeux de pouvoir, des manœuvres et des coalitions, une lutte s'organise pour le contrôle de l'alliance. Mais ce pouvoir exercé par les entreprises partenaires n'est-il pas influencé par les valeurs culturelles de chacun d'entre eux? En d'autres termes, est-ce qu'une gestion partagée n'implique pas, au préalable, une connaissance mutuelle de la

culture de l'autre partenaire ? Enfin, est-ce que le pouvoir relatif, qui s'établit à un moment donné, n'est pas le reflet de la prééminence d'une culture sur une autre ? C'est à toutes ces questions que l'analyse des valeurs culturelles dans les alliances stratégiques tentera de répondre.

- **Les valeurs culturelles dans les alliances stratégiques**

La notion de culture est un concept très controversé dans la littérature. Ainsi, pour en donner une définition, nous avons choisi la plus satisfaisante à nos yeux, celle proposée par Schein (1985) : «la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales, qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne ». En général, les alliances stratégiques internationales donnent souvent lieu à un choc entre deux cultures organisationnelles. Les difficultés nées du développement des alliances stratégiques ont permis de comprendre que le «mariage» tant vanté est aussi synonyme de scènes de ménage, et que l'alliance ne survit qu'au prix d'un effort d'adaptation et de compréhension mutuelle. Les leçons tirées de l'expérience de quelques alliances montrent l'importance que revêt, pour réussir, la nécessité de maîtriser cette variable culturelle. L'approche privilégiée par les entreprises dans leurs stratégies d'alliance les a conduites à de nombreux échecs (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). Ceux-ci s'expliquent en partie par le fait que ces entreprises américaines faisaient du contrôle exclusif (la règle des 51-49) de l'alliance stratégique une condition indispensable à la réussite. C'est ainsi que des entreprises comme IBM et Xerox conclurent des alliances dans lesquelles elles détenaient le pouvoir relatif (Lewis, 1990). Cependant, les cadres américains furent incapables de mobiliser le personnel autour de leurs objectifs à court terme. En effet, la stratégie du court terme, privilégiée par les cadres américains, ne correspond pas à celle du personnel et des cadres japonais. Il est nécessaire de prendre en compte la variable temps pour parvenir à s'imposer de façon durable au Japon. Pour Ramanantsoa et de Clercq (1993), il faut en moyenne dix ans pour y parvenir, comme le montrent les expériences concluantes de Hewlett-Packard ou de Xerox. Cet assez long délai est nécessaire pour permettre

aux entreprises américaines et à leurs cadres de mieux connaître la culture et les mécanismes de fonctionnement des entreprises nippones.

Par ailleurs, Knittel et Stefanini (1993) présentent une autre facette de l'importance de la culture d'entreprise dans le comportement d'une alliance stratégique. Les divergences culturelles ont été en partie à l'origine de l'échec de la joint venture franco-indienne (secteur des biens d'équipement) étudiée par les deux auteurs. Ils indiquent que les premières difficultés, après celles de la phase de démarrage, sont apparues à l'occasion de complexes problèmes administratifs d'autorisations (importations de certains composants, homologation des produits permettant de répondre aux appels d'offre). Ensuite, s'est posé le problème de qualification des sous-traitants indiens, employés pour répondre aux exigences contractuelles d'un quota de valeur ajoutée de production locale. Il apparaît que la société française a sous-estimé les différences de raisonnement et de culture de ses interlocuteurs. Dans un tel contexte, la logique de la performance économique devrait être relativisée et tenir compte d'autres facteurs tels que les logiques sociales et politiques. Par exemple, les lenteurs administratives, les modifications constantes du code des investissements et du cadre réglementaire doivent désormais être intégrées dans le processus de prise de décision.

Parallèlement à ces problèmes nés des divergences culturelles, d'autres difficultés n'ont pas manqué de se poser au sein de la société mère. Ainsi, pour avoir négligé d'informer son personnel sur sa stratégie d'alliance, l'entreprise française a provoqué de vives tensions et une certaine inertie en son sein. En effet, l'investissement n'ayant pas été expliqué, le personnel craignait une délocalisation alors qu'il s'agissait d'un processus d'internationalisation de l'entreprise. En conséquence, le personnel a pris des mesures qui ont eu pour effet de freiner le projet. Par exemple, lors du processus de qualification des composants extérieurs, les normes de qualité requises furent exagérément élevées. Cette attitude des salariés de l'entreprise française montre à quel point la gestion des alliances est un exercice permanent d'arbitrage entre les différents acteurs.

En résumé, nous avons présenté les obstacles d'ordre structurel, politique et culturel qui menacent le fonctionnement des alliances stratégiques. Nous avons aussi montré que les alliances stratégiques doivent surmonter ces obstacles si elles veulent bâtir une coopération profitable à chacune des parties. Plusieurs auteurs qui ont également abordé la question de la réussite des alliances stratégiques (Harrigan, 1985; Killing, 1983; Koh et Venkatraman, 1991) concluent en proposant de prendre en compte les déterminants du succès que sont la confiance, l'engagement et la communication.

3.2.2.2 Les déterminants du succès du management des alliances stratégiques

Nous avons analysé les enjeux organisationnels du management des alliances stratégiques et montré les difficultés que pose la structure organisationnelle, les différences culturelles et les jeux politiques pour le contrôle de celles-ci. Leur réussite dépend d'une prise en compte efficace de ces obstacles. C'est pourquoi de nombreux auteurs se sont penchés sur la question et ont proposé des déterminants du succès des alliances stratégiques (Inkpen, 1992 ; Lyles, 1990 ; Kogut, 1988, 1992 ; Lorange, 1992; Yoshino et Rangan, 1995; Parkhe, 1993b ; Jarillo, 1988; Inkpen et Curall, 1997 ; Madhok, 1995). Ces auteurs s'accordent à mettre l'accent sur la confiance, l'engagement et la communication entre les partenaires. Or, cet engagement, cette confiance et cette communication ne peuvent exclusivement reposer sur le gain économique comme le préconisent des théories telles que la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux (Perrow, 1986). En effet, comme le montre Granovetter (1985), l'action économique est imbriquée (*embedded*) dans les structures de relations sociales. De ce fait, dans une organisation intégrée, le comportement opportuniste peut être plus difficile et plus coûteux à déceler qu'il ne l'est dans des organisations distinctes; seules les relations informelles entre organisations économiques indépendantes permettent d'éviter les rigidités et les coûts structurels des entreprises multifonctionnelles (Perrow, 1981, 1986). Par conséquent, l'analyse de la confiance, du degré d'engagement et de la communication des partenaires devient importante afin d'améliorer les conditions de fonctionnement des alliances stratégiques.

- **La confiance**

La confiance est un mode de contrôle informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés (Koenig et Van Wijk, 1992). Elle permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'autocontrôle. Parmi les définitions proposées, celle de Koenig et Van Wijk (1992) nous paraît la plus large et tient compte des aspects multidimensionnels de la confiance : *la confiance est un processus qui met en œuvre des anticipations et des obligations entre deux parties.* Elle est jugée suffisamment complexe (Gambetta parle même de notion élusive) car elle implique aussi bien des dimensions individuelles qu'interpersonnelles, sociales, politiques et économiques (Gambetta, 1988). Ainsi, les parties engagées dans de tels contrats ont une notion plutôt intuitive de la nature et de l'étendue de leurs anticipations mutuelles. Cette combinaison de «flou» dans les attentes réelles des acteurs, au cours de leur interaction dans les situations de rupture, fait de la confiance un mode de contrôle à la fois fort et souple.

Cette souplesse confère à l'alliance la capacité d'évoluer de façon créative, alors que des modes de contrôle formels, à travers un ensemble de règles et d'autorité, sont nécessairement étroits et rigides, comme Hocquard a pu le suggérer dans le cas de la gestion des grands chantiers (Hocquard, 1989).

De même, alors qu'une situation de «petit nombre» est considérée par la théorie des coûts de transaction comme une source d'opportunisme peu favorable au développement de relations à long terme, la confiance rend cette situation gérable dans la mesure où elle réduit le risque de tromperie ou de comportement opportuniste (Koenig et Van Wijk, 1992 ; Beamish et Bank, 1987 ; Inkpen et Currall, 1997). Cependant, il reste que la force de la confiance comme mode de contrôle peut être culturellement marquée : certaines cultures privilégient en effet la règle formelle et son respect contractuel, alors que d'autres s'accommodeent plus facilement de modes informels (D'Iribarne, 1989 ; Hamel, 1991). C'est ce qui se

pas dans le cas d'alliance stratégique dans les pays en développement; contrairement aux partenaires de pays développés, pour qui la confiance repose sur l'efficacité économique et le respect des engagements contractuels, les partenaires des pays en développement insistent sur le respect de la parole donnée comme élément fondamental de la relation de confiance. Selon eux, cette parole donnée transcende le contrat écrit et a valeur de symbole. Un exemple nous est présenté par Mayoukou (1995), qui nous rapporte un cas original d'alliance entre ONG (organisations non gouvernementales) occidentales et PME africaines. Cette alliance stratégique a pour but de commercialiser les matières premières produites par les entreprises africaines. Elle fonctionne parfaitement bien sur une relation de confiance basée sur la parole donnée : d'une part les ONG s'engagent à rechercher les débouchés et les meilleurs prix possibles aux produits de leurs partenaires africains; d'autre part ceux-ci s'engagent à livrer des produits de qualité dans un délai raisonnable. Le succès de ce type de partenariat libère les partenaires africains de l'éventualité d'un comportement opportuniste et permet aux ONG d'encaisser de raisonnables commissions. Mais la confiance, pour être efficace, repose sur le degré d'engagement et de communication des partenaires (Contractor et Lorange, 1988).

- **La communication**

La communication constitue un élément fondamental dans la relation d'alliance. Comme nous l'avons précédemment souligné, les obstacles d'ordre structurel, politique et culturel ne peuvent être aplanis qu'à travers une meilleure communication entre les partenaires engagés dans l'alliance stratégique. Pour ce faire, la communication formelle à travers les mécanismes internes de l'alliance stratégique ne suffit pas à transcender les obstacles décrits ci-dessus. En général, les compétences des partenaires étrangers et locaux ne sont pas les mêmes (Schaan, 1983). Par conséquent, le premier point sur lequel les partenaires doivent s'entendre consiste à savoir s'ils veulent donner à l'alliance une direction unique ou bicéphale. Chaque fois que cela est possible, il est souhaitable que la gestion courante de l'entreprise incombe à un seul partenaire (Beamish, 1984). En effet, la

plupart des recherches montrent que la co-direction des alliances aboutit à une cristallisation des relations entre gestionnaires et, donc, à des échecs. Cependant, la communication formelle, et surtout informelle, entre partenaires d'une part et gestionnaires d'autre part, constitue un élément essentiel de la résolution des conflits. Il en est ainsi parce que la qualité et l'importance des relations interpersonnelles, au sein des alliances implantées dans les pays en développement, sont plus importantes que les considérations d'ordre légal et contractuel (Schaan, 1983 ; Beamish, 1984). De ce point de vue, le cas de l'alliance stratégique franco-indienne décrit par Knittel et Stefanini (1993) permet de comprendre l'importance de la communication informelle et partant, toute la complexité des relations coopératives. Les divergences entre partenaires, qui ont impliqué le personnel et même la direction de l'alliance, se sont focalisées sur des postulats culturels que les mécanismes de communication formelle n'ont pas su maîtriser. Il aurait fallu que les relations entre partenaires débordent du cadre strictement codifié pour atteindre celui des relations interpersonnelles et personnelles. Ces types de relations informelles permettent aux partenaires étrangers de déceler les «patterns» qui sont reliés à la culture nationale. Par ailleurs, Gugler et Dunning (1993) indiquent que les alliances sont plus efficientes que les autres formes d'entrée sur un marché, de par l'engagement, la confiance et surtout la communication développée par les partenaires, et parce que l'avenir est plus important que le présent. Ce sont cet engagement, cette confiance et cette communication qui balisent les sentiers futurs. Cette perspective est confirmée par Lane et Beamish (1990), et Ohmae (1990) qui montrent que l'engagement à long terme des managers est le facteur le plus important de la réussite et qu'une bonne communication constitue un gage de succès de l'alliance. Voyons maintenant comment l'engagement des partenaires est indispensable au développement d'une communication et d'une solide relation de confiance.

- **L'engagement**

Le degré d'engagement dans les relations entre partenaires implique deux aspects interdépendants : leur degré d'ouverture et l'intensité de leurs relations (Inkpen, 1992). Pour ce qui concerne le premier aspect, il s'agit d'évaluer le degré d'ouverture des partenaires, ainsi que le degré de communication et de partage de l'information (Sarkar, Cavusgil et Evirgen, 1997 ; Lyles, 1997). Dans les alliances stratégiques, une entreprise peut avoir tendance à limiter son flux de partage d'information dans le but, par exemple, de maintenir son influence sur le ou les autres partenaires (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). Le degré d'ouverture peut également être influencé par la culture ou la langue (Kanter, 1994); en outre, il peut offrir des opportunités intéressantes aux partenaires (Hamel, 1991). Par contre, il est lié au degré de confiance évoqué précédemment. Ainsi, une absence de confiance peut entraîner de la méfiance de part et d'autre et, donc, une érosion du degré d'ouverture (Inkpen, 1992).

Le degré d'ouverture et de confiance dans les alliances dépend beaucoup de la bonne volonté et de l'effort fournis par les partenaires dans leurs interactions (Inkpen et Currall, 1997; Madhok, 1995). En outre, le facteur qui permet de mesurer la volonté et l'effort mutuel réside dans l'intensité et la fréquence des interactions entre partenaires (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1997 ; Inkpen, 1992).

Dans la littérature sur les alliances stratégiques, l'intensité est définie comme la somme des investissements d'une organisation dans ses relations avec les autres organisations (Aldrich, 1979). Cette définition est intéressante, car elle sous-entend la mise en commun des ressources et une forte implication. Cependant, l'intensité des interactions sera influencée par les attitudes des partenaires par rapport au mécanisme du «donné et du reçu» (Madhok, 1995 ; Inkpen et Currall, 1997 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1997). Ainsi, ces attitudes peuvent être positives ou négatives et sont généralement caractérisées par la passion, la neutralité ou la résistance (Inkpen, 1992).

Dans les pays en développement, l'engagement et l'implication des partenaires est également le gage de la réussite des alliances stratégiques. De nombreux auteurs ont consacré leurs travaux à ce thème (Kessy, 2000; Delalande, 1989; Schaan et Beamish, 1988). C'est pourquoi l'intégration totale de cette trilogie, confiance – communication - engagement, est essentielle à la survie et à la réussite de l'alliance (Reynolds, 1979; Schaan et Beamish, 1988). Le tableau ci-dessous présente les déterminants de la performance en fonction des conditions de fonctionnement des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement (Tableau III-6).

Tableau III-6 : Les déterminants de la performance des alliances stratégiques en fonction des conditions de fonctionnement

CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT	HYPOTHÈSE FONDAMENTALE	AUTEURS	PROPOSITIONS
CONFiance	La confiance est un mode de contrôle qui permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel.	Inkpen (1992; 1997), Koenig et Van Wijik (1992), Knittel & Stefanini (1993), Lawrence & Vlachoutsicos (1993), Van Wijik (1985).	<i>Plus le niveau de confiance entre partenaires est élevé, plus la capacité de l'alliance à faire face au comportement opportuniste est élevée.</i>
COMMUNICATION	La communication formelle et informelle est indispensable à la réussite de l'alliance stratégique.	Beamish (1984), Schaan (1983), Lane & Beamish (1990)	<i>Plus le degré de communication formelle et informelle est élevé, plus le niveau de réussite de l'alliance sera élevé.</i>
ENGAGEMENT	L'engagement dans les relations entre partenaires sous-entend ouverture et intensité des relations.	Aldrich (1979), Hamel (1991), Inkpen (1992), Kanter (1989).	<i>Plus le degré d'engagement des partenaires est élevé, plus le niveau de confiance entre partenaires sera élevé.</i>

Examinons à présent les traditions méthodologiques dans les recherches sur la performance des alliances stratégiques.

3.2.2.3 Les traditions méthodologiques dans les recherches sur la performance des alliances stratégiques

La question de la performance des alliances stratégiques a été abordée dans de très nombreux travaux (Harrigan, 1985; 1988; Killing, 1982, 1983; Geringer et Hébert, 1989; 1991; Hébert, 1994; Koh et Venkatraman, 1991). En général, la plupart de ces travaux se focalisent sur une problématique principale qui consiste à expliquer le niveau de performance des alliances stratégiques par un ou plusieurs facteurs caractérisant ces coopérations (Garette, 1997). Au total, les recherches sur les performances des coopérations se concentrent en trois grandes catégories : les analyses statistiques, l'évolution des cours boursiers des entreprises partenaires et, enfin, les recherches inductives. Les études statistiques se limitent généralement à la mesure de la performance des alliances stratégiques elles-mêmes. Ainsi, Harrigan (1988) a étudié statistiquement l'impact des dissymétries entre alliés sur la réussite des joint-ventures. Dans son étude, la performance est appréciée à partir de leur durée de vie et des opinions des managers impliqués dans leur gestion. Les résultats de cette recherche montrent que les alliances rencontrent un succès d'autant plus important que les dissymétries entre partenaires sont faibles. De même, dans sa recherche sur les coentreprises dans les pays développés, Killing (1982, 1983) a comparé les filiales communes dont le management est dominé par l'un des partenaires à celles dont la gestion est partagée. Il a montré que les premières réussissent mieux que les secondes. Kogut (1988) quant à lui, a analysé l'influence de plusieurs facteurs (structure de l'industrie, nationalité des partenaires) sur la pérennité des joint-ventures. Il ressort de cette étude que les coentreprises sont moins durables dans les secteurs en contenant une forte concentration. Il en va de même lorsqu'elles assurent à la fois des fonctions commerciales et des services d'après vente. Par ailleurs, un autre courant de recherche (plus restreint cependant) s'est attardé à la question de la réussite des joint-ventures en étudiant les variations des cours de bourse des entreprises partenaires au moment de l'annonce de la formation d'une filiale commune. Ainsi, Woolridge et Snow (1990) ont établi que la création de ce type d'entreprises a un impact positif sur la valeur boursière des maisons mères. Koh et Venkatraman (1991) confirment ces résultats en adoptant une méthodologie similaire. Ils

démontrent également que les joint ventures associant des entreprises aux activités afférentes donnent de meilleurs résultats que celles réunissant des entreprises évoluant dans des secteurs sans lien l'un avec l'autre. Enfin, un dernier groupe de chercheurs a concentré ses études sur les conséquences stratégiques à long terme des entreprises partenaires en s'orientant vers des recherches inductives. Ils s'appuient donc sur l'étude en profondeur de quelques cas, plutôt que de se limiter à une évaluation de la réussite de l'alliance elle-même. Dans leur ensemble, les études réalisées dans cette perspective insistent sur le caractère crucial des transferts de technologie et de savoir-faire, mais aussi sur des apprentissages mutuels qui se matérialisent à l'occasion des alliances (Hamel, Doz et Prahalad, 1989; Hamel et Prahalad, 1990; Hamel, 1991; Inkpen, 1992). Beamish (1984) a étudié les coentreprises créées par des multinationales dans les pays en développement; ses résultats indiquent que les joint ventures dans lesquels la multinationale est majoritaire réussissent moins bien que les autres. Quant à Schaan (1983), il s'est aussi intéressé à la performance et particulièrement au lien entre le management du contrôle et la performance à l'échelon des maisons mères. Il s'est notamment appuyé sur une étude en profondeur de 10 coentreprises installées au Mexique et conclut que les maisons mères sont capables de gérer efficacement l'alliance en créant une harmonie entre leurs critères de réussite, les activités ou les décisions contrôlées, et les mécanismes de contrôle utilisés. Ainsi, Tomlinson (1970) s'est intéressé au lien entre le contrôle et la performance dans les coentreprises internationales. Son étude statistique portant sur 71 joint ventures dans deux pays en développement a montré que le retour sur investissement était plus élevé pour les firmes britanniques quand elles adoptaient une attitude plus détendue face au contrôle. Ces approches méthodologiques sur les alliances stratégiques appellent évidemment quelques commentaires. Elles se sont concentrées sur les joint ventures pour la plupart, en occultant le fait que le caractère stratégique d'une alliance peut être établi en dehors d'un engagement juridique (Garrette et Dussauge, 1995). Ensuite, il faut souligner l'importance qu'il y a à s'appuyer sur les résultats réels des alliances stratégiques, plutôt que sur une appréciation subjective de la perception des managers ou une anticipation des conséquences au moment de l'annonce de l'accord, comme c'est le cas des études portant sur l'évolution des cours boursiers. Toutefois, ces différentes perspectives

méthodologiques nous éclairent dans notre démarche visant à choisir une méthodologie adaptée au contexte des entreprises dans les pays en développement.

En résumé, on peut mettre en évidence deux grandes traditions de recherche sur la performance des alliances stratégiques : la première s'appuie sur des recherches plutôt quantitatives et cherche à mesurer la contribution ou l'impact des alliances stratégiques; la deuxième s'appuie de plus en plus sur des études qualitatives et tente de mieux comprendre les déterminants des alliances stratégiques. L'originalité méthodologique de notre recherche réside dans la réconciliation de ces deux traditions de recherche. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur une démarche à la fois qualitative et quantitative. Pour l'instant, voyons quelles conclusions nous pouvons tirer de ces analyses.

3.3 SYNTHESE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE III

L'analyse de la gestion stratégique dans les pays en développement (chapitre II) a permis de mettre en évidence les obstacles qui se dressent face au développement de l'entreprise dans ces pays ; ces obstacles sont liés à l'hostilité de l'environnement des affaires et la difficulté de mobiliser les ressources. Pour ce faire, nous avons montré dans un premier temps, que la plupart des entreprises avaient des difficultés à apporter des réponses satisfaisantes aux défis posés par l'environnement et les ressources. Dans un deuxième temps, nous avons montré que les alliances stratégiques pouvaient apporter des réponses satisfaisantes à ces questions. Le chapitre III a confirmé que les alliances stratégiques pourraient être plus performantes que les autres entreprises implantées localement. Il s'agit de bâtir, dans les développements qui vont suivre (chapitre IV), notre modèle de recherche en nous basant sur l'impact des alliances stratégiques sur l'environnement des affaires et sur les ressources.

CHAPITRE IV : RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE, MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans l'art, l'idée de « progrès » s'est substituée à celle de « modèle ».

P. Valéry

« Les théories sont des filets tendus pour capturer ce que nous appelons « le monde », pour le rationaliser, l'expliquer et le maîtriser. »

K. Popper

Dynamisme et vision sont les caractéristiques qui collent à la personnalité de M. Alfred Yaméogo, directeur général de l'UAB (l'Union des Assurances du Burkina), jeune société créée en 1994 en partenariat avec le groupe AXA-Assurances. Avant son entrée fracassante dans le monde de l'assurance au Burkina Faso, ce cadre a fait ses classes au sein de l'un des trois groupes d'assurance que compte le pays, à savoir la FONCIAS (Partenaire d'Athéna-France). Pourtant, tout n'a pas été simple. En 1994, le marché de l'assurance était dominé par deux groupes : la SONAR, une société publique et la FONCIAS. Les parts de marché étaient assez équitablement réparties entre les deux groupes : la SONAR en détenait 45 % et la FONCIAS 35 %, alors que d'autres petites sociétés locales se partageaient les derniers 20 %. En ce qui concerne les produits destinés aux clients, on retrouvait presque exclusivement les produits d'assurance réglementairement contraignants, tels que l'assurance-automobile ou l'assurance sur marchandises. L'assurance-vie, quant à elle, représentait moins de 5 % du marché total. Dans une telle situation, les deux groupes d'assurance n'ont pas du tout apprécié l'arrivée d'un nouveau concurrent. Pire, ils ont tenté par tous les moyens de nuire à l'aboutissement du projet, usant de tracasseries et de difficultés administratives pour ralentir les démarches d'obtention du permis gouvernemental. En effet, l'autorité administrative chargée de délivrer ledit permis a fait valoir tantôt des problèmes de garanties financières, tantôt des problèmes de viabilité du projet, pour retarder l'octroi de l'avis gouvernemental. Devant tant de difficultés, M. Yaméogo concède : *[...À un moment donné, nous étions sur le point d'abandonner notre projet, tellement les oppositions étaient nombreuses. Mais la conviction qui nous animait a fini par nous redonner confiance...].* Une intervention discrète mais efficace auprès des autorités, d'un homme d'affaires influent, et par ailleurs actionnaire local du projet, a rapidement permis de débloquer la situation. Finalement, après moult tergiversations, le troisième groupe d'assurance, l'Union des Assurances du Burkina, allait naître dans l'indifférence quasi-générale.

Les avis furent dès lors partagés. Certaines personnes se demandaient pourquoi les pouvoirs publics avaient autorisé l'entrée d'un autre groupe dans un marché aussi mature que celui de l'assurance ; d'autres se demandaient si ce nouveau groupe pouvait

apporter quelque chose de plus aux clients. Aux prises avec une certaine obligation de réussite, les dirigeants du nouveau groupe se posaient les mêmes questions. Monsieur Yaméogo se souvient que, pendant plusieurs semaines, la principale interrogation qui lui revenait inlassablement était la suivante : comment créer un avantage distinctif dans un marché exigu et apparemment mûr comme celui de l'assurance au Burkina Faso?

Plutôt que de céder au découragement ou de reculer devant l'ampleur d'un tel défi, les deux partenaires se sont mis au travail en se lançant dans une analyse fine du marché des assurances et des perceptions de la population. Ils se sont rapidement rendu compte de deux choses. La première touche le marché en général : seul le produit de l'assurance-vie reste inexploré et peut être développé ; toutefois, il faudrait prendre en compte le blocage culturel de la population qui ne souhaite pas entendre parler des questions que soulève la mort. La deuxième vise la population : celle-ci était sceptique par rapport aux contrats d'assurance car, disait-elle, ils sont rédigés de manière « floue » et en petits caractères, ce qui permet une interprétation sibylline et alambiquée par les compagnies d'assurance au détriment des clients. De plus, elle semblait reprocher aux compagnies d'assurance le fait que l'on ne savait jamais à l'avance le montant de la prime auquel on pourrait prétendre. Forts de ces précieux enseignements sur le marché et sur le comportement de la population, les deux partenaires vont mettre en place une stratégie globale basée sur une communication persuasive (c'est-à-dire à la fois agressive et respectueuse des valeurs traditionnelles) et reposant sur un slogan fort, mais sans équivoque : « AVEC L'UAB, FAITES LA DIFFÉRENCE ». Pour ce faire, les contrats sont rédigés le plus simplement possible et le caractère gras est utilisé pour toutes les clauses concernant les obligations du client. Par ailleurs, le client est capable lui-même de faire à l'avance une estimation de la prime qu'il est en droit d'attendre. En outre, la campagne de communication se concentre sur une force de vente formée par les spécialistes en marketing du groupe AXA-ASSURANCE. Pour soutenir l'offensive des commerciaux, des spots publicitaires sont conçus pour la télé et la radio, avec toujours le même objectif : un message clair, bref et ciblé sur les chefs de famille.

Les résultats furent exceptionnels : au bout de 3 ans d'activité, le marché de l'assurance-vie représente 30 % du marché total. L'alliance stratégique détient près de 70 % de ce marché estimé à près de 10 000 000 \$ CAN. L'alliance stratégique avait redonné un second souffle à l'assurance-vie en créant en quelque sorte un nouveau marché. Parallèlement, son chiffre d'affaires progresse dans les autres produits d'assurance classiques, bénéficiant ainsi des répercussions de l'assurance-vie. En 1999, M. Yaméogo se prépare à boucler un exercice comptable dont le bénéfice net a connu une progression de près de 1 000 % en 5 ans. Il s'apprête également à s'attaquer au marché régional : premier marché visé, le marché ivoirien voisin où vit une forte communauté burkinabé estimée à plus de 3 millions de personnes. L'objectif visé étant naturellement de proposer à cette communauté nationale le même produit « vedette » afin de rapatrier l'énorme potentiel que peut représenter l'épargne de ces millions de travailleurs immigrés.

Cet exemple, tiré de notre recherche exploratoire, tend à démontrer que l'alliance stratégique peut constituer un puissant moyen de transfert de ressources et de compétences des pays industrialisés vers les pays en développement. Tout en permettant à AXA-Assurances d'accéder au marché local, cette alliance stratégique a surtout permis à l'UAB de développer une expertise et un savoir-faire indispensables à son expansion internationale. L'apprentissage des valeurs et contraintes locales était nécessaire à AXA-Assurances pour comprendre les particularités du marché africain et l'UAB avait besoin du savoir-faire et de l'expertise de son partenaire pour développer un avantage distinctif.

Pour réussir ce transfert croisé de ressources et de compétences, l'alliance stratégique a besoin d'un leadership fort incarné par M. Yaméogo, d'un environnement d'affaires favorable et dynamique, mais également de ressources humaines de qualité. Cet exemple montre en outre que le développement et la performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement peuvent servir de levier pour l'amélioration de la performance des autres entreprises. C'est l'idée que cette thèse défend, à savoir montrer que la performance des alliances stratégiques est meilleure que

celle des autres entreprises implantées localement. Pour cela, nous ferons une analyse comparée entre les performances des alliances stratégiques et celles des autres entreprises, afin de déterminer dans quelle mesure cette nouvelle forme d'organisation peut affecter de façon positive le rendement au niveau local. Nous nous sommes inspirés à la fois de l'étude exploratoire effectuée au Burkina Faso, de la littérature sur la performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, ainsi que de plusieurs perspectives théoriques (théorie de la contingence, théorie des ressources et des compétences). Commençons d'abord par présenter quelques généralités sur le Burkina Faso.

4.1 GÉNÉRALITÉS SUR LE BURKINA FASO

Situé au cœur de l'Afrique occidentale, totalement enclavé et à plus de 500 km au nord des côtes du Golfe de Guinée, le Burkina Faso a des frontières communes avec la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo, le Bénin, le Niger et le Mali. De par sa position géographique, le Burkina Faso hérite d'un contexte socio-démographique et industriel particulier.

4.1.1 LE CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE ET SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

Le Burkina Faso est un petit pays d'une superficie de 274.200 Km². Il s'étend à l'intérieur du delta du fleuve Niger qui forme une grande ceinture au nord du pays sans pénétrer dans le territoire. Le pays compte 11,3 millions d'habitants inégalement répartis sur un territoire grand comme la moitié de la France (BCEAO, 2001). Sa densité moyenne, de 33 habitants au Km² est nettement moins importante que celle de ses deux voisins, le Ghana (63 Ha/Km²) et le Togo (68 Ha/Km²). Au niveau ethnique, on dénombre pas moins de soixante groupes qui coexistent harmonieusement. Parmi ces groupes, les Mossi, les Dioula, les Gourtmanché, les Gourounssi et les Peuls sont prédominants. La coexistence pacifique entre les différents groupes ethniques se manifeste également au niveau de l'économie et explique en partie la relative stabilité politique et sociale que connaît le pays. Toutefois, le Burkina Faso demeure un pays rural, profondément ancré dans ses traditions ancestrales. En effet, plus de 73 % des

habitants du pays vivent en brousse, alors que 27 % seulement, résident à la ville (BCEAO, 2001). Cette situation explique la faiblesse du tissu économique et industriel.

4.1.2 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET INDUSTRIEL

La situation économique en 2001 a été caractérisée par une reprise de l'activité avec un taux de croissance de 5,8 % contre 2,2 % en 2000. Ce raffermissement de la croissance a été réalisé dans un contexte de tensions inflationnistes liées aux difficultés d'approvisionnement des marchés en produits vivriers et à la hausse des prix du carburant (UEMOA, 2002). Cette situation économique incertaine se reflète dans le poids des différents secteurs d'activité :

- Le secteur agricole demeure le moteur du développement économique et social du Burkina Faso. Étant un secteur vital de l'économie burkinabé, il constitue la principale source de revenus d'emplois pour près de 92 % de la population active et procure plus de 50 % des recettes totales d'exportation. Le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche et forêts) a participé pour environ 38,1% à la formation du Produit Intérieur Brut en 1997 (UEMOA, 2002). Toutefois, ce secteur reste tributaire des aléas climatiques.
- Le secteur secondaire (Industrie, Bâtiment et Travaux Publics, Énergie, Mine, Artisanat) a contribué pour environ 18,3 % au PIB en 1997. Environ 4% de la population active y œuvre. L'industrie burkinabé, notamment manufacturière, est embryonnaire. Les principales activités industrielles sont concentrées dans les branches agro-alimentaires. La plupart des unités industrielles sont implantées au centre (à Ouagadougou) et à l'ouest (à Bobo-Dioulasso) du pays. La contribution des industries manufacturières au PIB est modeste. Elle a été de l'ordre de 4,5 % en 1997. La part des industries extractives au PIB durant cette même année n'était que de 0,4 % (BCEAO, 2001).
- Le secteur tertiaire (Administration, Commerce, Transports et Communication, Services) a participé à concurrence de 43,57 % au PIB grâce notamment au

développement du sous-secteur des services marchands pour 33,78 % du Produit Intérieur Brut en 1997 (UEMOA, 2002).

- Le secteur artisanal, essentiellement informel, est en plein essor. Il occupe environ 80% des actifs urbains.

Le Produit Intérieur Brut global du Burkina, en 1997, au prix de 1985 (prix constants) est estimé à 9 882,2 milliards de FCFA (\$ 23 milliards de dollars Canadiens) et le PIB par tête d'habitant au prix de 1985 (prix constants) est estimé à 93 557, 4 FCFA (\$ 2000 dollars Canadiens) pour la même année.

L'analyse des différents secteurs révèle un secteur primaire et secondaire dont l'évolution est compromise par les conditions climatiques et un secteur tertiaire embryonnaire. Par ailleurs, même si le secteur artisanal est en pleine croissance, il reste associé au secteur informel (ce qui limite l'efficacité des stratégies de croissance des autorités gouvernementales). Dans ces conditions, le gouvernement a misé sur le recours au secteur privé afin de relancer et d'accélérer la croissance économique.

Pour ce faire, des efforts sont déployés afin d'associer plus étroitement les opérateurs économiques à la restructuration des institutions d'appui et à la gestion des projets d'assistance au secteur privé. Ces efforts favorisent le développement d'alliances stratégiques pour stimuler les secteurs économiques vitaux. Présentons à présent la recherche qualitative exploratoire.

4.2 LA RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Même si les techniques utilisées dans la méthodologie qualitative sont anciennes, l'expression « recherche qualitative » a fait son apparition dans les sciences sociales à la fin des années soixante (Bogdan et Bilken, 1992). Elle recouvre des vocables aussi variés que symbolisme interactionniste, ethnométhodologie, ethnographie, phénoménologie et interactionnisme interprétatif. Merriam (1988) suggère que les données communiquées par les mots soient appelées «qualitatives», alors que les

données présentées par des chiffres soient «quantitatives». La profondeur et le détail des données qualitatives ne peuvent être obtenus qu'en étant près, physiquement et psychologiquement, du phénomène étudié (Patton, 1990).

De plus, pour être menée avec rigueur et célérité, une recherche qualitative doit réunir un certain nombre de caractéristiques : inductive, holiste, humaniste, valide et objective. (Taylor et Bodgan, 1984; Merriam, 1988; Bodgan et Bilken, 1992; Patton, 1990; Lincoln et Guba, 1985). Dans cette recherche, nous tenons compte de ces différentes caractéristiques. Nous avons ainsi interrogé des chefs d'entreprises et des managers locaux dans un pays en développement (Burkina Faso). Ces données nous ont permis de mettre au point et de valider notre cadre conceptuel; de plus, elles contiennent des informations intéressantes nous permettant d'enrichir les résultats qui seront obtenus par l'analyse quantitative.

Nous vous proposons à présent de passer en détail l'analyse de notre recherche qualitative.

4.2.1 LE PROFIL DES ENTREPRISES LOCALES ALLIÉES

Les entreprises locales alliées ont été sélectionnées à partir d'une liste assez exhaustive des alliances stratégiques implantées au Burkina Faso. Toutes les alliances stratégiques étudiées sont caractérisées par leur dissymétrie. En effet, la plupart des entreprises locales sont de taille moyenne alors que leurs partenaires sont pour la plupart des multinationales ou leurs filiales (voir tableau IV-7 ci-dessous).

Tableau IV- 7 : Profils des entreprises alliées

Numéro	Compagnies	Type d'alliance	Propriété locale (%)	Âge (ans)	Performance
1	IMPULSION	Alliance-partenariat	25	4	Profits
2	CIMAT	Joint venture	49	7	Pertes
3	SBCP	Alliance-partenariat	31.5	12	Profits
4	UAB	Alliance-partenariat	32	5	Profits
5	FASOFANI	Alliance-partenariat	35	11	Pertes
6	UCOBAM	Alliance-partenariat	15	6	Pertes
7	SIFA	Alliance-partenariat	40	10	Profits
8	SAP	Joint venture	51	8	Profits
9	CEMOB	Alliance-partenariat	33	12	Pertes
10	SOFITEX	Joint-venture	49	4	Pertes
11	GMB	Alliance-partenariat	20	13	Pertes
12	SAVANA	Alliance-partenariat	28	9	Pertes

Il convient d'abord de préciser que le partenariat peut être défini comme un accord de coopération qui réunit deux ou plusieurs entreprises sans création d'une entité juridique distincte de celle de la maison mère. En revanche, dans le joint-venture, les entreprises partenaires créent une entité juridique différente de celle de la maison mère (voir chapitre III). Ensuite, ce tableau appelle quelques commentaires. Nous dénombrons plus de partenariats ou d'alliances stratégiques que de joint-ventures. L'analyse des données nous donnera peut-être quelques ébauches d'explications. Par ailleurs, on constate que sur la base des résultats financiers de l'année 1998, sept entreprises sur douze sont déficitaires. Cette situation est-elle dûe à l'alliance ou est-elle la conséquence de la conjoncture économique? Le traitement des données nous permettra peut-être de lier le

succès de l'alliance stratégique avec des dimensions autres que le rendement financier. Voyons à présent quelle méthodologie a été adoptée relativement à la collecte des données.

4.2.2 METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES

Parmi les nombreuses méthodes de collecte de données qualitatives, nous avons opté pour l'entrevue semi structurée parce qu'elle se prête bien à la nature inductive de cet aspect de la recherche. Pour ce faire, nous avons construit un guide d'entretien avec des questions qui gravitent autour de notre cadre conceptuel (conditions de création des alliances stratégiques, conditions de fonctionnement des alliances stratégiques et performance de l'entreprise locale). Nous avons également retenu les faits dont l'interviewé nous faisait part et auxquels nous n'avions pas pensé auparavant. La démarche de collecte des données est simple : 1) prise de notes pendant l'entrevue; 2) mise à jour des notes après l'entrevue; 3) recueil de documents et autres rapports mis à notre disposition par l'interviewé. Comme nous l'avons dit plus haut, nous avons interviewé douze responsables d'alliances stratégiques établies au Burkina Faso. Chaque entretien a duré en moyenne une heure et demie et a porté sur un guide d'entretien que nous avons voulu flexible. Voyons à présent, résumée dans le tableau IV-8, la liste des différents responsables qui ont été interviewés.

Tableau IV- 8 : Liste des responsables interviewés

Date	Compagnies	Industrie	Noms	Responsabilité	Durée
03/07/99	IMPULSION	Informatique	I. Kini	Dir. général	115 mn
10/07/99	CIMAT	Ciment-matériaux	B. Nikièma	Dir. commercial	47 mn
03/08/99	SBCP	Cuir et peaux	L. Yaméogo	Dir. production	75 mn
06/07/99	UAB	Assurance	A. Yaméogo	Dir. général	120 mn
20/07/99	FASOFANI	Textile	D. Konaté	Dir. commercial	105 mn
20/07/99	UCOBAM	Légumes-conserves	D. Sanou	Dir. production	55 mn
10/07/99	SIFA	Montage cyclom.	R. Kafando	Dir. commercial	98 mn
25/07/99	SAP	Pneumatique	L. Soré	Dir. général	63 mn
22/07/99	CEMOB	Mines d'or	E. Kam	Dir. général	103 mn
28/07/99	SOFITEX	Fibres de coton	P. Ky G.	Dir. général	98 mn
24/07/99	GMB	Alimentaire	J. Traoré	Dir. commercial	125 mn
17/07/99	SAVANA	Boissons-aliments	L. Kaboré	Dir. général	45 mn

La lecture de ce tableau montre que les entretiens se sont déroulés avec les plus hauts responsables des entreprises concernées. Ceux-ci nous ont permis de récolter de nombreuses informations sur la création, le fonctionnement et le rendement des alliances stratégiques. Au cours de ces entrevues, nous avons noté les faits tels qu'ils nous ont été présentés, laissant de côté les émotions et autres impressions. Par ailleurs, plusieurs sources ont été utilisées de manière complémentaire : documents généraux concernant les entreprises, documents spécifiques concernant chacune des entreprises, compte-rendu d'interviews publiques (presse et autres média) et bases de données.

La combinaison de ces différentes sources de données permet d'assurer la richesse des analyses et la diversité des perspectives.

Le type de méthode de collecte de données utilisé s'appuie également sur notre expérience du milieu et des personnes qui y travaillent, ainsi que sur des entrevues répétées avec les intéressés. Voyons à présent, dans le tableau IV-9, le guide d'entretien ayant servi de base à ces entretiens.

Tableau IV-9 : Le guide d'entretien

	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS SUBSIDIAIRES
CONDITIONS DE CRÉATION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES	<i>Parlez-moi des conditions de création de votre alliance stratégique?</i>	1- <i>Pourquoi avoir recours à un partenaire ?</i> 2- <i>Quels sont les différents obstacles que vous avez rencontrés dans la création de l'alliance stratégique ?</i>
CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT	<i>Parlez-moi des conditions de fonctionnement de votre alliance stratégique?</i>	1- <i>Quelle est l'organisation hiérarchique de l'alliance ?</i> 2- <i>Le management est-il partagé ou dominé par un seul partenaire ?</i> 3- <i>Quel est le mode de répartition du capital ?</i>
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE LOCALE	<i>Parlez-moi des résultats obtenus par votre entreprise ?</i>	1- <i>Quels avantages retirez-vous de cette coopération ?</i> 2- <i>Quels inconvénients retirez-vous de cette coopération ?</i>

Une des caractéristiques du présent guide d'entretien tient à sa flexibilité. En optant pour un guide qui s'articule autour de trois grands domaines (la création, le fonctionnement et le rendement des alliances stratégiques), nous donnons à l'interviewé

une marge de manœuvre importante. Cette souplesse favorise grandement les réflexions intéressantes. L'exploitation des données permettra de faire ressortir les «patterns» qui ont émergé de ces entretiens.

4.2.3 L'EXPLOITATION DES DONNÉES RECUEILLIES

L'exploitation des données recueillies a été effectuée grâce à une analyse de contenu, qui se déroule en trois étapes :

- La pré-analyse : retranscription des entretiens, définition des objectifs et des hypothèses, définition des règles opératoires, choix des indices.
- L'exploitation de l'information : elle a été réalisée manuellement étant donné la durée et le nombre relativement limité des entrevues.
- L'interprétation des résultats : elle s'est limitée aux thèmes de la performance de l'entreprise locale, de l'assainissement de l'environnement des affaires, de l'acquisition des ressources, du leadership local mis en évidence par les partenaires locaux (Annexe IV-1).

Il est important de préciser que les résultats obtenus de cette recherche exploratoire ont été validés par deux professeurs d'université spécialistes des questions en matière de gestion stratégique dans les pays en développement ainsi que par un expert indépendant (consultant expatrié) ayant acquis une solide expérience sur le terrain dans plusieurs pays en développement.

4.2.4 LES DIFFICULTÉS LIÉES À LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Il n'est jamais aisé pour un chercheur de recueillir des données dans le contexte des pays en développement. En plus des difficultés d'ordre matériel, les chercheurs sont confrontés à des problèmes liés à la démarche de recherche et à la validité méthodologique. Dans notre cas, le problème de la validité des données peut être atténué par le fait que nous avions une connaissance suffisante des entreprises et de la

plupart des chefs d'entreprises interviewés. Cette situation a certes des avantages, mais elle comporte également un nombre non négligeable d'inconvénients, dont notamment, la rétention d'information et la peur des managers locaux. Par ailleurs, dans la plupart de nos entrevues, le partenaire étranger assistait à nos discussions. Loin de représenter un élément favorable à la compréhension du fonctionnement de l'alliance, la présence du partenaire étranger entraîne une sorte de blocage de la part du partenaire local. Ce dernier s'abstient le plus souvent de porter un jugement objectif sur le management de l'alliance stratégique en présence de son vis-à-vis étranger. Toutefois, en privé, il n'hésitait pas à faire part de ses problèmes relationnels et de son manque de visibilité face au partenaire étranger. Pour contourner ce biais méthodologique, nous avons recoupé systématiquement les informations recueillies auprès des chefs d'entreprise (locaux et étrangers) par des discussions informelles avec d'autres employés et membres du personnel des entreprises. De plus, nous avons poussé nos investigations en dehors du cadre des entreprises, jusque dans les clubs privés et les activités sportives (quand l'occasion nous en était donnée) afin de recueillir des informations complémentaires. Mais si cette recherche exploratoire, comme toutes les recherches, a rencontré quelques difficultés sur le terrain, elle nous a permis de valider notre cadre conceptuel.

4.3 LA VALIDATION DU CADRE CONCEPTUEL

Cette recherche exploratoire avait pour principal objectif de valider notre cadre conceptuel. Il s'agissait de confirmer ou d'infirmer que les dimensions « environnement des affaires » et « ressources », mises en évidence par la littérature pour justifier les difficultés de l'entreprise dans les pays en développement, étaient reconnues comme pertinentes par les managers locaux eux-mêmes. Les résultats de la démarche exploratoire confirment et renforcent même la pertinence de ces deux dimensions. Ils démontrent que l'environnement des affaires dans les pays en développement est caractérisé par une certaine hostilité et une grande instabilité ; de plus, ils démontrent que certaines ressources et compétences sont inefficaces dans les entreprises des pays en développement. Par ailleurs, cette recherche démontre que le leadership local apparaît de plus en plus comme un élément indispensable à la performance de l'entreprise locale.

En effet, dans une relation d'alliance le plus souvent déséquilibrée, le manager local ou le chef d'entreprise reste souvent la seule personne capable de défendre les intérêts de l'entreprise locale et ceux des autres employés. De par leur position intermédiaire entre le partenaire étranger et les employés, les leaders locaux jouent un rôle de premier plan et peuvent constituer des relais importants pour l'amélioration de la performance de l'entreprise locale. Ainsi, notre cadre conceptuel se trouve renforcé par un élément qui n'avait pas été suffisamment mis en évidence par la littérature.

Notre cadre conceptuel comportera donc trois dimensions essentielles à savoir : l'environnement des affaires, les ressources et compétences, ainsi que le leadership local. En définitive, la juxtaposition de la revue de la littérature et la recherche exploratoire a abouti à l'élaboration d'un modèle théorique. Celui-ci montre que la performance de l'alliance stratégique est liée aux dimensions de l'environnement des affaires, des ressources et compétences et du leadership local. Dans le but de présenter ce modèle de recherche et les hypothèses qui y sont rattachées, nous aborderons à présent les quatre points suivants : la variable dépendante (la performance de l'entreprise locale), la variable de contrôle (les secteurs), les variables explicatives (l'environnement des affaires, les ressources et compétences, ainsi que le leadership local), la présentation et la description du modèle proposé et enfin, la synthèse et les conclusions.

4.3.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE LOCALE

Dans notre revue de la littérature, nous avons noté la persistance d'une certaine controverse au niveau des chercheurs sur la définition de ce qu'est la performance et des indicateurs qui servent à sa mesure (Gugler et Dunning, 1992 ; Harrigan, 1988). Pour ce faire, notre approche de la performance intègre aussi bien les indicateurs quantitatifs que perceptuels mis en évidence dans les travaux d'auteurs dont l'intérêt de recherche intègre la problématique des entreprises dans les pays en développement (Chakravarthy, 1986; Vankatraman et Prescott, 1990; Habib et Victor, 1991; Bhargava

et Ramaswami, 1994). Les critères les plus importants sont liés aux ventes, aux exportations et au nombre d'emplois.

- **La valeur des ventes**

Les profits réalisés par les entreprises constituent l'indicateur de performance le plus utilisé par les chercheurs (Chakravarthy, 1986; Vankatraman et Prescott, 1990; Dess et Davis, 1984; Gupta et Govindarajan, 1986; Bourgeois, 1980). Toutefois, dans les pays en développement, cet indicateur de mesure de la performance n'est pas toujours fiable (Delalande, 1989; Bourgoin, 1984; Gauthier, 1995). Un des managers locaux confirme : [...] *Vous savez en Afrique, le premier et souvent le seul document que la banque vous réclame c'est votre bilan comptable. Ainsi, si vous êtes déficitaire, vous ne pouvez plus bénéficier d'aucune aide de la part de cette institution financière. Nous sommes donc condamnés à présenter, par tous les moyens, des résultats financiers positifs, si nous voulons continuer à fonctionner...*] (Recherche exploratoire, 1999). Devant une telle situation, les chercheurs ont proposé de prendre en compte des critères qui sont plus liés à la croissance de l'activité des entreprises qu'à leurs résultats financiers. Ainsi, comme le confirment les résultats tels que ceux obtenus dans le cadre du programme régional du développement de l'entreprise (PRDE) [Gauthier et al., 1995], la croissance des ventes apparaît comme un indicateur fiable de performance dans les entreprises des pays en développement. Cet indicateur s'appuie sur la croissance du chiffre d'affaires des entreprises dans les pays en développement; dans notre cas, la valeur des ventes est mesurée par le chiffre d'affaires sur les trois années d'enquête (1993-1995) des entreprises de notre échantillon. De même, la prise en compte de l'augmentation des exportations conforte cette perspective.

- **La valeur des exportations**

Les théories basées sur les exportations (les théories du commerce international) ont été développées par des auteurs tels Wells, (1972), Vernon, (1966, 1970). En

cette époque de mondialisation des économies et d'internationalisation des marchés, la concurrence que se livrent les nations industrialisées est grandement basée sur les exportations réalisées par les différentes entreprises nationales. Ainsi, pour toute entreprise engagée dans cette concurrence, la stratégie d'exportation fait désormais partie intégrante de la stratégie globale. En revanche, dans les pays en développement la situation est tout autre.

L'environnement des affaires n'étant pas favorable (tarifs douaniers, transport international) et les exigences du marché international (qualité et prix des produits, disponibilité) étant loin d'être satisfaites, le succès des stratégies d'exportation des entreprises reste incertain (Wells, 1983; Lall, 1983). En effet, de nombreux chercheurs ont montré que l'instabilité de l'environnement des affaires, et les caractéristiques mêmes des managers, constituent les facteurs essentiels qui ont un impact sur les exportations des entreprises (Cavusgil, 1976; Banque Mondiale, 1993). Ainsi, Ross (1982) a montré dans sa thèse de doctorat que les entreprises qui parvenaient à exporter en Jamaïque étaient dirigées par des managers jeunes et compétents et disposaient d'une meilleure technologie. En fait, exporter, dans ces conditions difficiles, est en soi une grande performance pour une entreprise dans un pays en développement. Dans notre cas, nous avons calculé les exportations sur chacune des trois années d'enquête (1993-1995).

- **Le nombre d'emplois**

En cette ère de mondialisation et d'internationalisation des marchés, la compétitivité des entreprises et des nations repose sur leur capacité à créer des emplois stables et durables pour leur population (OCDE, 1998). Pour ce faire, les principaux pays industrialisés se sont lancés dans une véritable course à la productivité, ce qui se traduit par la délocalisation vers les pays en développement d'industries à très forte intensité en main-d'œuvre. Un pays comme le Japon, qui ne dispose pas de matières premières sur son territoire est pourtant le deuxième pays le plus industrialisé du monde. Cela a été possible grâce à l'augmentation de la productivité des entreprises japonaises. Dans les pays de la triade (Ohmae,

1985), la compétitivité des entreprises, basée sur la productivité, est indispensable pour maintenir des emplois stables, durables et de qualité. Paradoxalement dans les pays en développement, la faible productivité des entreprises réduit leur niveau de compétitivité et leur capacité à créer des emplois (Bourgoin, 1984 ; Delalande, 1989). En d'autres termes, dans un secteur d'activité donné, plus une entreprise parvient à créer d'emplois, plus elle est compétitive. Contrairement à la situation des entreprises des pays industrialisés, la croissance des emplois constitue généralement un indicateur pertinent de performance de l'entreprise dans le contexte des pays en développement. Ceci est d'autant plus compréhensible que les secteurs industriels dans lesquels les entreprises de ces pays sont en compétition sont des secteurs à très forte intensité de main-d'œuvre. Dans cette recherche, nous mettrons l'accent sur la croissance des emplois qui, à elle seule, traduit le dynamisme de l'activité des entreprises. Cette croissance des emplois se mesure selon le nombre d'emplois créés par les entreprises au cours des trois années d'enquête (1993-1995). Ces emplois comprennent aussi bien les emplois permanents et temporaires que saisonniers.

Après avoir identifié et mis en évidence nos indicateurs de performance, nous tenterons de comprendre quel impact peuvent avoir ces variables explicatives sur la performance de l'entreprise locale. Mais avant, nous allons nous intéresser à la variable de contrôle concernant les quatre secteurs d'activité.

4.3.2 LA VARIABLE DE CONTRÔLE : LES QUATRE SECTEURS D'ACTIVITÉ

La variable de contrôle se décline selon les quatre secteurs d'activité. Son objectif est de vérifier si le secteur d'activité de notre échantillon influence la relation entre les variables explicatives et la variable dépendante, à savoir la performance de l'entreprise locale. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que la contribution des variables explicatives (environnement, ressources et leadership local) à la performance de l'entreprise n'est pas masquée par son appartenance à l'un ou l'autre des secteurs : aliments, bois, textile et métaux.

Voyons maintenant quelles sont les variables qui peuvent expliquer la performance.

4.3.3 LES VARIABLES EXPLICATIVES

Les variables explicatives comprennent les types d'entreprises, l'environnement des affaires, les ressources et compétences ainsi que le leadership local.

- **Les variables explicatives : les différents types d'entreprises implantés localement**

Les économies des pays en développement, tout comme celles des pays développés, se caractérisent par la cohabitation de diverses entreprises. Les chercheurs ont souvent combiné plusieurs critères pour mieux caractériser ces entreprises (Delalande, 1989 ; Hugon, 1993). Parmi ces critères, ceux qui découlent du droit de propriété nous semblent les mieux indiqués pour décrire les différents types d'entreprises qui coexistent dans l'environnement économique des pays en développement. Dans cette perspective, la typologie qui semble la plus partagée par la plupart des chercheurs fait une distinction entre les entreprises qui relèvent du contrôle local ou étranger et celles qui dépendent d'un contrôle mixte, c'est à dire à la fois local et étranger (voir chapitre II) :

Les entreprises relevant du contrôle local : elles ont pour principale caractéristique de relever de la propriété exclusive de partenaires locaux. Elles peuvent être privées domestiques, publiques ou encore issues d'un partenariat entre les secteurs public et privé dans le cas du Cameroun. De nombreuses études montrent que ces types d'entreprises sont confrontés au manque de ressources à la fois matérielles, financières et de gestion (Gauthier et al., 1995).

Les entreprises relevant du contrôle étranger : elles se caractérisent par la présence de partenaires exclusivement étrangers. Elles sont créées et gérées localement à

l’initiative de partenaires étrangers, mais comprennent également les filiales de grandes firmes multinationales implantées localement. La principale faiblesse de ces sociétés aux yeux des responsables locaux est la perte de contrôle stratégique, car lorsqu’elles sont dans une telle situation, elles ne poursuivent que les objectifs définis par la maison-mère ou le propriétaire étranger. En outre, elles manquent souvent d’une expertise locale bien établie.

Les entreprises relevant du contrôle à la fois étranger et local : elles se nomment alliances stratégiques dans notre recherche, dans la mesure où la nature de la copropriété permet à chacun des partenaires de poursuivre ses propres objectifs stratégiques à long terme tout en préservant l’intérêt et les objectifs spécifiques de l’alliance stratégique. Ce type d’entreprise est de plus en plus courant au Cameroun, au Burkina Faso et, d’une manière générale, dans les pays en développement. Il résulte de l’échec des formes de sociétés précédemment évoquées. En effet, les pressions exercées sur les États par les institutions internationales de développement (Banque Mondiale et FMI) en faveur de la privatisation ont obligé ces pays à s’orienter vers une stratégie de promotion de l’entreprise privée. C’est dans ce cadre que se situe l’accélération de l’établissement d’alliances stratégiques entre partenaires étrangers et locaux. Plusieurs de celles-ci résultent de la privatisation d’entreprises publiques ou semi-publiques, ou tout simplement de la cession de la participation de l’État dans différentes sociétés (Dzaka, et Milandou, 1995 ; Mayoukou, 1995) [voir chapitre II].

En résumé, au chapitre II, nous avons présenté les différents types d’entreprises implantés localement. Nous avons notamment montré que ces entreprises relevaient soit du contrôle local, soit du contrôle étranger ou encore d’un contrôle mixte (local et étranger). Ce dernier type de contrôle correspond à l’alliance stratégique. Cette forme d’organisation, synonyme de transfert de ressources et de compétences représente une option intéressante face aux problèmes que rencontrent les entreprises implantées dans les pays en développement. À ce

propos, Friedman et Kalmanoff (1961: 262) indiquent : « *From the point of view of the less developed countries, the joint venture serves three essential purposes: 1) it stimulates the engagement of responsible local capital in productive enterprises; 2) it helps to develop a nucleus of experienced managerial personal in the public and in the private sectors, in proportion to the participation of public authorities and private capital in joint ventures; 3) it helps to advance the training of native labor and technicians* ». En somme, ces auteurs soutiennent que les alliances stratégiques peuvent contribuer à renforcer la performance de l'entreprise dans les pays en développement. A partir de cette analyse, nous faisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1a : Les entreprises implantées localement ont des performances différencierées.

Hypothèse 1b : Dans ce cas, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement.

- **L'environnement des affaires et la performance locale**

L'environnement des affaires dans les pays en développement est caractérisé d'une part par un environnement général complexe et d'autre part, par un environnement compétitif peu organisé et mal structuré (voir chapitre II). Dans une telle situation, son assainissement devient vital pour le bon fonctionnement des entreprises locales. À ce propos, plusieurs auteurs suggèrent que les alliances stratégiques peuvent contribuer à jouer un rôle déterminant (Friedman et Béguin, 1971; Beamish et Hébert, 1997). Dans une telle perspective, il s'agira de montrer comment celles qui sont implantées dans les pays en développement peuvent y affecter favorablement l'environnement des affaires, à travers les variables mises en évidence par la littérature (Porter, 1990; Tan et Litschert, 1994; Kaynak et Kuan, 1993; Vankatraman et Camillus, 1984). Parmi celles-ci, nous retenons les plus importantes : soit la présence d'infrastructures et la stabilité des politiques gouvernementales.

- La présence d'infrastructures :

Les infrastructures sont des actifs physiques ou informationnels qui affectent l'efficacité des activités économiques et sociales dans un pays donné. L'existence ou l'absence d'infrastructures physiques efficaces explique les niveaux de développement économique des pays selon certains économistes (Barro, 1990; Israël, 1993). Dans les pays en développement, le manque d'infrastructures ou l'inefficacité de celles-ci sont à la base des difficultés de développement économique (Barro, 1990; Banque Mondiale, 1997). La présence d'infrastructure peut réduire les coûts de transaction et de transport des entreprises. En revanche, l'absence d'infrastructure ou son inadaptation fait augmenter les coûts de transaction et les prix des produits vendus. La littérature et la recherche qualitative indiquent clairement que les besoins en infrastructures des pays en développement sont essentiellement physiques : moyens de transport, électricité, routes, téléphone et eau (Gauthier et al., 1995; Banque Mondiale, 1994).

Cette situation affecte la performance de l'entreprise comme le montre l'exemple de l'UCOBAM, dans le domaine agro-alimentaire (Recherche exploratoire, 1999). Cette alliance stratégique a été conclue afin de produire et distribuer en Europe le haricot vert du Burkina Faso. La commercialisation de ce produit, nécessite la mise en place d'une chaîne de froid, de la récolte jusqu'au consommateur final. Afin d'éviter les chaleurs extrêmes, les responsables imposent que la récolte se fasse entre 3 heures et 6 heures du matin. Par la suite, des camions frigorifiques acheminent le produit directement à l'aéroport de Ouagadougou à 200 Km de là. Cet aéroport ne dispose pas suffisamment de chambres froides. Si le processus est bien synchronisé, le produit poursuit immédiatement son périple vers l'Europe via les compagnies Air France ou Air Afrique. À ce stade, le produit aura déjà doublé son coût de production. Malheureusement, dans certains cas, les retards et annulations de vols entraînent des pertes énormes

à la compagnie. Ce cas montre que les difficultés liées à la présence d'infrastructures et à leur qualité peuvent nuire à la performance de l'entreprise locale. Les rares entreprises capables de s'adapter restent les alliances stratégiques comme le montre notre recherche exploratoire.

Dans le cas de l'UCOBAM, tirant des leçons de leur expérience, les responsables de la société ont décidé d'adapter leur stratégie aux réalités locales : désormais, ils se concentrent sur la mise en conserve du haricot vert et, de façon très marginale, sur l'exportation du haricot vert frais. De plus, l'exportation se fait par voie aérienne via un aérodrome de fortune construit par les dirigeants. De cette analyse, nous faisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2a : La présence d'infrastructures favorise la performance des entreprises implantées localement.

Hypothèse 2b : Dans ce cas, la présence d'infrastructures favorise davantage les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

- La stabilité des politiques :

La stabilité des politiques se traduit au niveau économique par une réglementation et des règles du jeu claires, équitables et stables. Pour la plupart des économistes, le développement des affaires exige une certaine stabilité des politiques gouvernementales ; ainsi à titre d'exemple, l'Union Européenne a profité de cette stabilité des politiques, pour assainir l'environnement des affaires dans certains secteurs concurrentiels afin de préparer les entreprises à affronter la concurrence internationale (OCDE, Études économiques, 1998).

Dans les pays en développement, en revanche, le cadre réglementaire a longtemps été l'une des contraintes importantes au développement des investissements (Banque Mondiale, 1994; Gauthier al., 1995). Dans le but

de créer les conditions favorables au développement des affaires, il convient de rétablir la confiance des investisseurs en élaborant un cadre réglementaire qui puisse protéger les investissements actuels et futurs. C'est en substance le but poursuivi par les programmes d'ajustement structurel (PAS) suggérés par la Banque Mondiale et le FMI. Leurs objectifs sont, entre autres, d'accompagner l'évolution du cadre réglementaire en supprimant les obstacles au développement de l'entreprise. A titre d'exemple, la confiance des investisseurs, qui nécessite une certaine stabilité des politiques a été récemment compromise en Côte-d'Ivoire. En effet, depuis plus de deux ans, ce pays, jadis considéré comme l'exemple même de la stabilité politique en Afrique, traverse une période d'incertitude qui s'est caractérisée par trois mutineries militaires (dont un coup d'État) avec des conséquences sur les politiques économiques poursuivies. Il s'en est suivi un gel immédiat par les bailleurs de fonds de tous les programmes d'investissements (Jeune Afrique/l'intelligent, N°2061 du 11/07/00). Cet exemple montre que la stabilité des politiques est nécessaire au renforcement de la confiance des investisseurs et au développement des affaires. Nous en tirons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3a : La stabilité des politiques favorise la performance des entreprises implantées localement.

Hypothèse 3b : Dans ce cas, la stabilité des politiques favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

Après l'analyse de l'influence de l'environnement des affaires sur la performance de l'entreprise locale, il s'agit maintenant de voir quelle influence peuvent avoir les ressources et compétences.

- **Les variables explicatives : les ressources et compétences et la performance locale**

Après avoir montré que les ressources et compétences affectent l'environnement des affaires, nous montrerons en quoi elles déterminent la performance de l'entreprise locale. À cet égard, on peut mentionner certaines études sur l'acquisition de ressources et compétences par le biais des alliances stratégiques dans les pays en développement (Beamish et Schaan, 1988; Delios, 1995; Azimah, 2000; Friedman et Kalmanoff, 1961). Celles-ci ont suggéré plusieurs variables, dont les plus importantes sont : l'accès aux autorités, la capacité d'emprunt bancaire et l'accès au savoir technologique.

- L'accès aux autorités :

L'accès aux autorités est lié à la capacité de l'alliance stratégique de maîtriser les procédures formelles et informelles d'un pays. Dans le cas des alliances stratégiques établies dans les pays en développement, une plus grande connaissance des institutions s'avère fondamentale car, en général, le partenaire étranger possède une connaissance imparfaite du fonctionnement des institutions (Azam, 1994). Le partenaire local peut lui être utile de par sa connaissance du marché, des lois et règlements et de par ses relations avec les autorités (Beamish, 1984; Reynolds, 1979; Tomlinson, 1970; Friedman et Béguin, 1971). L'exemple de l'UAB précédemment relaté est assez caractéristique. Malgré l'apport en termes d'investissement, malgré la viabilité du projet, les actionnaires ont été contraints de recourir à une intervention discrète auprès des autorités afin d'accélérer les démarches administratives. On peut citer également l'exemple de la CIMAT (Compagnie Burkinabé des Ciments et Matériaux). En pleine période d'ajustement structurel et de libéralisation économique, cette société a réussi à obtenir des autorités politiques un monopole total sur la fabrication et la distribution du ciment en s'appuyant sur le seul principe de la protection des unités industrielles nationales.

Une telle décision des autorités a eu pour conséquence de réduire économiquement à néant certains importateurs qui jouaient, par le jeu de la concurrence, un rôle moteur dans l'équilibre des prix de vente au détail. Ainsi, l'accès aux autorités peut être à double tranchant. Dans un cas, il apporte une certaine vitalité au tissu économique national et, dans l'autre cas, il permet la création de monopoles en réduisant l'intensité concurrentielle. Pour les entreprises bénéficiaires, ces exemples montrent que l'accès aux autorités s'avère un moyen par lequel l'alliance stratégique peut accroître sa notoriété et améliorer sa performance. De ce qui suit, nous faisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4a : L'accès aux autorités favorise les entreprises implantées localement.

Hypothèse 4b : Dans ce cas, l'accès aux autorités favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

- La capacité d'emprunt bancaire :

La capacité d'emprunt bancaire est considérée par la plupart des managers locaux comme l'une des conditions indispensables à la conclusion d'une alliance stratégique. Cette position se justifie peut-être par les problèmes de financement que rencontrent la plupart des entreprises dans les pays en développement. En effet, Gauthier et al. (1995) et Delalande (1989) montrent 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 pour elles un moyen efficace pour combler leurs besoins en matière de financement.

De plus, dans notre revue de littérature sur la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement (chapitre III), nous avons montré l'importance que représentent les ressources financières pour les

entreprises locales. Du reste, les nombreuses études empiriques sur les alliances stratégiques dans les pays en développement le confirment (Raynolds, 1979; Tomlinson, 1970; Beamish, 1984; Azimah, 2000). En conséquence, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5a : La capacité d'emprunt bancaire favorise la performance des entreprises implantées localement.

Hypothèse 5b : Dans ce cas, la capacité d'emprunt bancaire favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

- L'accès au savoir technologique :

En raison du faible niveau de développement industriel dans les pays en développement, l'accès à la technologie a toujours constitué un objectif prioritaire pour le partenaire local ou les gouvernements locaux. En effet, ils estiment que les alliances stratégiques représentent l'occasion idéale pour transférer la technologie qui leur permettrait de réaliser le développement économique tant souhaité (Luo et Chen, 1997; Makino et Delios, 1997). Dans cette perspective, de nombreuses alliances technologiques ont été conclues pour permettre aux entreprises locales d'accéder à la technologie. Cependant, des auteurs tels que Marcotte (1999) semblent observer que ces alliances stratégiques connaissaient un taux d'échec assez considérable qui, soutiennent-ils, s'explique par une connaissance insuffisante du contexte dans lequel le transfert de technologie est réalisé. Marcotte (1999) explique, dans sa thèse de doctorat, que le savoir technologique doit intégrer à la fois l'outil technique et les dimensions contextuelles. Il montre que les entreprises chinoises, par exemple, ne disposaient pas des ressources humaines requises pour acquérir des connaissances suffisantes lors d'un transfert de technologie avec des entreprises canadiennes. De ce fait, ces entreprises recherchaient surtout des connaissances codifiées et des

équipements complets plutôt que des connaissances plus tacites et moins directement incorporées aux équipements.

Or, il est difficile de transférer une technologie même codifiée sans maîtriser au préalable le savoir-faire incorporé. Notre recherche exploratoire le confirme et stipule qu'aucun transfert de technologie ne peut se réaliser sans une intégration réussie au contexte local. Par conséquent, plutôt que de parler de transfert de technologie, nous parlerons de transfert de savoir technologique afin d'y intégrer une considération plus systémique. Cette position rejoint celle suggérée par de nombreux auteurs tels que Kiggundu, Jorgensen et Hafsi (1983) et Kiggundu (1989).

Au cours de la recherche exploratoire, nous avons rencontré les dirigeants de l'alliance stratégique entre IMPULSION et GAMA PC (secteur informatique). Cette coopération a d'abord permis la mise en place d'un centre de montage de micro-ordinateurs, permettant ainsi de réduire considérablement le prix unitaire de ce produit sur le marché local. Ensuite, grâce à l'apprentissage réalisé et au savoir-faire accumulé, les responsables locaux ont réussi à créer un logiciel de gestion hospitalière. Celui-ci répond à un important besoin local, car la gestion de la santé publique dans les pays en développement ne souffre pas que d'un manque d'effectifs, mais également d'une gestion inadaptée des effectifs existants. Le logiciel permet aux responsables des formations sanitaires de visualiser en temps réel l'ensemble de leurs effectifs. Ils peuvent donc adapter ces effectifs aux besoins de chaque unité ou département. Toutefois, le logiciel suppose une polyvalence chez la plupart des membres du personnel, ce qui peut nécessiter des efforts supplémentaires en terme de formation. Expérimenté avec succès au Burkina, ce logiciel a rapidement fait le tour de la sous-région où il est d'ores et déjà très apprécié. L'acquisition de savoir technologique peut donc avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise locale. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6a: L'accès au savoir technologique influence favorablement les entreprises implantées localement.

Hypothèse 6b: Dans ce cas, l'accès au savoir technologique influence plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

- **Les variables explicatives : leadership local et performance de l'entreprise locale**

L'influence du leadership local sur la performance de l'entreprise a été mise en évidence par notre recherche exploratoire : les performances réalisées par l'UAB, IMPULSION ou la SBCP semblent être en partie dues aux qualités personnelles des dirigeants locaux. Toutefois, la littérature sur ce phénomène dans les pays en développement est restée assez marginale (Bourgoin, 1984). Dans le but de comprendre et d'expliquer l'influence du leadership, une clarification théorique s'impose car, dans le cadre de l'alliance stratégique dans les pays en développement, deux types de managers aux objectifs différents cohabitent. Le premier type est habituellement le représentant de l'entreprise partenaire (généralement une firme multinationale). Son autonomie de gestion est par nature limitée par la stratégie globale de la multinationale ou de la maison mère. Ce manager n'est donc pas confronté à un problème de leadership de la même nature que son homologue local, dans la mesure où ses décisions et son positionnement stratégique sont hiérarchiquement contrôlés. En revanche, le deuxième type, soit le manager local, fait face à une situation totalement différente. Il est souvent seul à prendre les décisions et à les assumer. Dans un monde de plus en plus compétitif, la moindre erreur d'appréciation peut entraîner de graves conséquences sur l'avenir et la performance de son entreprise. Celui-ci fait est donc confronté à un risque et à une pression beaucoup plus fortes que son homologue étranger. Pour tirer profit des avantages liés à une alliance stratégique, il lui faut faire preuve de compétences mais surtout de leadership. Ces différentes caractéristiques des dirigeants correspondent à celles définies théoriquement par les auteurs classiques

(Barnard, 1938; Selznick, 1950). À la suite de ces auteurs, d'autres chercheurs tels Hambrick (1989), Mintzberg (1973); Miller et Toulouse (1986); Lapierre (1987); Thomas (1988) et Kisfalvi (1997) ont apporté des contributions beaucoup plus précises et plus empiriques. Ils ont mis essentiellement en évidence des caractéristiques psychologiques (Lapierre, 1987; Noël, 1989). Cependant, les critères proposés pour mesurer les variables psychologiques ne font pas l'unanimité auprès des chercheurs (Hannan & Freeman, 1977).

Devant la difficulté à mesurer les caractéristiques psychologiques, Hambrick (1988; 1989) a proposé de prendre en compte les caractéristiques socio-démographiques des dirigeants. Désormais, les caractéristiques proposées par Hambrick sont abondamment reprises dans la plupart des études sur le leadership stratégique. Dans les alliances stratégiques cependant, très peu d'études se sont intéressées au rôle des leaders sur la performance (Killing, 1982; 1983). Plus précisément, les recherches sur l'implication des managers locaux dans les alliances stratégiques implantées dans les pays en développement sont rares. Les quelques études à en traiter (Schaan, 1983; Beamish, 1984; Beamish et Schaan, 1988) ont tenté de comprendre le rôle des managers généraux dans le cadre d'alliances stratégiques impliquant des partenaires de pays industrialisés et de pays en développement. Il en ressort un certain nombre de caractéristiques qui sont les mêmes que celles évoquées dans la plupart des études citées ci-dessus. Pour des raisons pratiques, le niveau de formation s'est illustré comme la caractéristique la mieux adaptée pour mesurer la performance des dirigeants locaux.

- Le niveau de formation :

Le niveau de formation s'avère l'une des caractéristiques fondamentales du dirigeant. Le succès des alliances stratégiques repose sur une complémentarité entre les différents managers. Ceci est d'autant plus vrai que, dans le contexte des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, le niveau de formation des managers locaux influence la

qualité des relations entre les partenaires. Plus le niveau de formation du manager local est élevé, plus les relations entre partenaires sont solides et plus la performance de l'entreprise peut être rehaussée (Azimah, 2000). Notre recherche exploratoire confirme cette hypothèse et montre que le niveau de formation du dirigeant local semble avoir contribué au succès de l'alliance stratégique entre l'UAB et AXA-Assurances. Ainsi, la formation supérieure en assurances de M. Yaméogo lui a peut-être permis de tirer profit des compétences de son partenaire pour la mise en place de sa stratégie dans l'assurance-vie. L'hypothèse suivante peut donc être tirée de cette analyse :

Hypothèse 7a : Un niveau de formation plus élevé du dirigeant local favorise les entreprises implantées localement.

Hypothèse 7b : Dans ce cas, un niveau de formation plus élevé du dirigeant local favorise davantage les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement.

Nous venons de montrer que les variables explicatives (les types d'entreprises, l'environnement des affaires, les ressources et compétences, le leadership local) ont des performances différencierées et que la performance des alliances stratégiques pourrait être meilleure que celle des autres entreprises. Rappelons que ces variables explicatives sont tirées des nombreux travaux empiriques décrits dans le chapitre III (en fonction de l'environnement, des ressources et compétences), ainsi que de notre recherche exploratoire (leadership local). Toutefois, notre question de recherche suggérant de recourir à des données quantitatives pour le test de nos hypothèses, il n'a pas été possible de prendre en compte des dimensions qualitatives telles que la confiance, l'engagement ou la communication. Ces précisions faites, il reste maintenant à présenter et à décrire notre modèle de recherche.

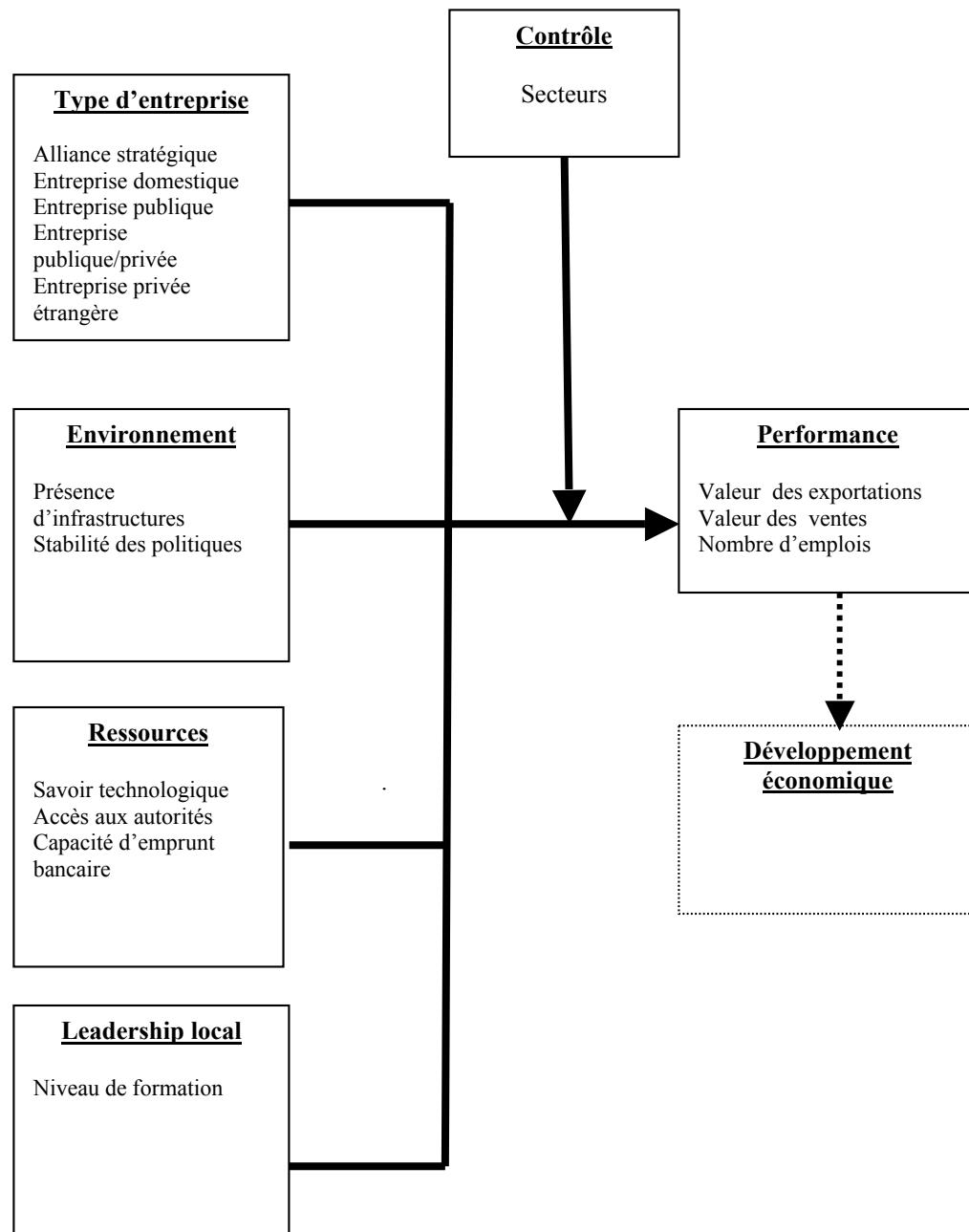
4.3.4 LE MODÈLE DE RECHERCHE

Le modèle que nous présentons reflète parfaitement l'objectif de notre recherche, à savoir, analyser la performance des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises implantés localement. Toutefois, il faut préciser qu'il constitue le produit final d'une série d'analyses statistiques. En effet, dans un premier temps, l'analyse de la littérature a donné lieu à la formulation de plusieurs hypothèses impliquant de nombreuses variables explicatives. Dans un deuxième temps, nous avons effectué des tableaux croisés entre l'ensemble des variables explicatives et les variables dépendantes. Nous avons alors exclu les variables explicatives qui n'avaient aucun impact significatif sur les variables dépendantes. Le présent modèle est donc le résultat d'un ajustement entre nos variables explicatives et les variables dépendantes. Pour le présenter, nous suggérons une analyse en deux étapes : dans la première, nous présentons le modèle de recherche et les différentes relations qu'il comporte; dans la deuxième, nous proposons une description détaillée.

- **Présentation du modèle**

Ce modèle peut être présenté suivant trois étapes. La première étape postule que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement. La deuxième relie les variables explicatives aux variables dépendantes. Il s'agit de déterminer quels sont les facteurs sur lesquels se fonde la performance. Ainsi, l'environnement des affaires, les ressources et compétences ainsi que le leadership local contribuent à expliquer la performance de l'alliance stratégique dans les pays en développement. Dans la troisième et dernière étape, le modèle s'appuie sur la proposition générale selon laquelle un rendement satisfaisant de l'alliance stratégique affectera la performance de l'entreprise locale et par conséquent, aura des conséquences positives sur le développement économique.

Figure IV-2 : Modèle de recherche



- **Description du modèle**

Le modèle décrit les relations entre l'environnement des affaires, les ressources et compétences, le leadership local et la performance des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. Il montre qu'un environnement des affaires favorable (stabilité des politiques, qualité des services de soutien, qualité des infrastructures, intensité de la concurrence locale), un accès aux ressources et compétences critiques (accès aux ressources financières, accès aux marchés étrangers, accès aux autorités, accès au savoir technologique, accès aux compétences en gestion) et un leadership local de qualité (formation, expérience technique, expérience en gestion), déterminent la performance de toutes les entreprises implantées localement, en favorisant particulièrement les alliances stratégiques. Ensuite, le modèle pose l'hypothèse selon laquelle le rendement des alliances stratégiques contribuera à améliorer le développement économique dans les pays en développement.

4.4 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE IV

Le quatrième chapitre a présenté le modèle de recherche et ses différentes relations. Il s'articule autour de trois déterminants pour expliquer la performance de l'entreprise locale (l'environnement des affaires, les ressources et compétences, ainsi que le leadership local). Nous ferons une analyse comparative des performances entre les alliances stratégiques et les autres entreprises implantées localement afin de déterminer quel est le type d'entreprise qui est la plus performante. Voyons maintenant quelle est la méthodologie d'analyse des données la plus appropriée pour tester notre modèle.

CHAPITRE V : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

« The first element of [hypocrates] method is hard, persistent, unremitting labor in the sick room, not in the library; the all-round adaptation of the doctor to his task, an adaptation that is far from being merely intellectual. The second element of that method is accurate observations of things and events, selection, guided by judgment born of familiarity and experience, of the salient and the recurrent phenomena, and their classification and methodical exploitation. The third element of that method is the judicious construction of a theory-not a philosophical theory, nor a grand effort of the imagination, nor a quasi-religious dogma, but a modest pedestrian affair or perhaps I had better say, a useful walking stick to help on the way- and the use thereof! »

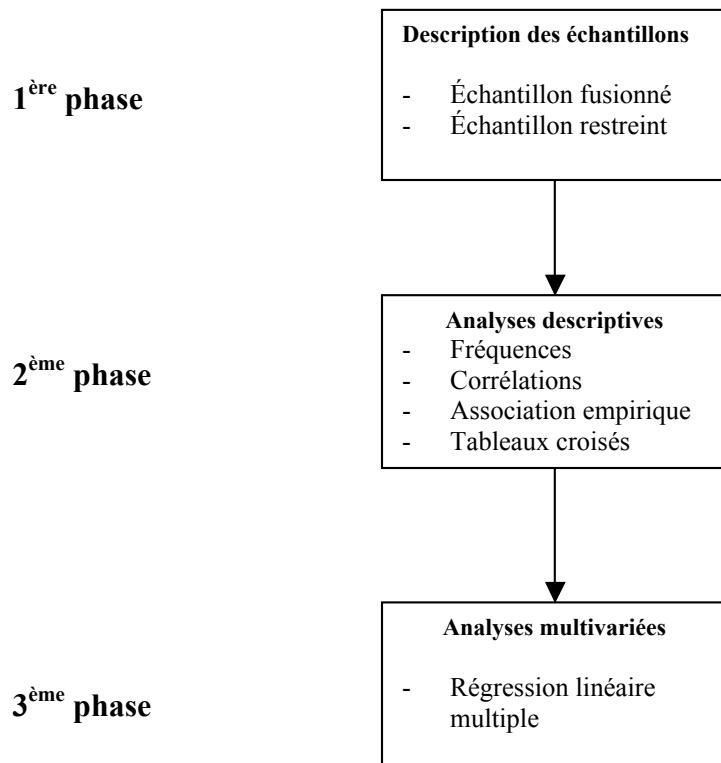
Henderson, 1970

« La recherche se nourrit d'expériences multiples. De leur confrontation peut émerger une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels que l'on souhaite étudier. Cette affirmation peut choquer les partisans d'approches positives qui préfèrent progresser selon une démarche de réfutation. Toutefois, la diversité des approches, sans en rejeter une a priori, est source de richesse et de découverte dans un champ qui est encore loin d'être aussi formalisé que celui d'une science normale. De plus, de par son ampleur, il est compréhensible, voire souhaitable, que la recherche en management ait recours à des méthodologies et des paradigmes épistémologiques variés. Méthodologies dictées par la nature des objets étudiés et influencées par les traditions culturelles, paradigmes épistémologiques souvent influencés par les croyances mêmes des chercheurs. »

Thiévert, R. A. et al., 1999

En rappel, notre démarche théorique et méthodologique (voir chapitre I) décrivait les étapes de notre recherche. Ainsi après avoir examiné deux types de littérature (Chapitre II et III), nous avons bâti un modèle et des hypothèses de recherche. Ce modèle théorique et ces hypothèses de recherche ont été validés à travers une recherche qualitative exploratoire (Chapitre IV). Maintenant, il s'agit de proposer la démarche méthodologique la plus adaptée pour tester statistiquement les différentes hypothèses inspirées du modèle théorique (Chapitre V). Pour ce faire, nous allons insister sur trois points : le premier point sera consacré à la nature de la recherche et à la définition des données pertinentes requises; le deuxième point sera consacré aux caractéristiques des différentes données et le troisième point, enfin s'intéressera à la méthode statistique la plus appropriée pour l'analyse des données. La figure V-3 présente la démarche d'analyse des données quantitatives adoptée dans cette recherche.

Figure V-3 : Démarche d'analyse des données quantitatives



5.1 APERÇU GÉNÉRAL DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

Épistémologiquement, deux principales écoles de pensée s'affrontent sur la manière de développer la connaissance : il s'agit du courant positiviste logique et du courant naturaliste et anti-positiviste. Ces deux courants dichotomiques engendrent des paradigmes de recherche différents (Giddens et Turner, 1987). Toutefois, de nombreux auteurs soutiennent qu'il n'y a pas lieu d'opposer ces deux paradigmes ; ils allèguent qu'ils sont souvent complémentaires pour aider à appréhender certaines réalités sociales (Thiévert et al., 1999 ; Henderson, 1970). Cette vision plus contextuelle correspond bien à la réalité dans les pays en développement, cadre de notre recherche.

De façon générale, un des points-clés de la qualité d'une recherche est la qualité des données disponibles ; cette observation se vérifiera tout au long de notre processus de recherche. En effet, si l'on admet que faire une recherche sur les entreprises dans les pays industrialisés pose quelquefois le problème de la qualité des données, en revanche, faire une recherche dans le contexte des pays en développement représente un énorme défi pour tout chercheur. Nous tenterons de le surmonter dans le cadre de cette recherche sur les alliances stratégiques dans les pays en développement. En effet, pour Gauthier, LeGoff et Vallée (1995) comme pour bien d'autres auteurs, les recherches de qualité dans les pays en développement sont difficiles à réaliser; de très nombreuses études s'appuient malheureusement sur des outils souvent désuets ou sur des recommandations basées sur des données souvent non pertinentes. Tout ceci montre que les défis que pose la réalisation d'une recherche de qualité dans le contexte des pays en développement sont énormes. Le chercheur doit remettre en cause ses outils « préfabriqués » et être prêt à s'ajuster constamment tout au long du processus. La présente recherche n'a pas échappé à cette réalité. Devant les difficultés rencontrées pour obtenir des données pertinentes, nous avons d'abord décidé de nous rendre sur le terrain afin d'y rencontrer les managers locaux. La recherche qualitative a alors été utilisée comme moyen complémentaire pour interpréter les résultats quantitatifs obtenus. Ensuite, compte tenu de la nature de notre question de recherche qui requiert l'utilisation de nombreuses données quantitatives, nous avons opté pour l'utilisation

d'une base de données existante pour tester les hypothèses de recherche contenues dans notre modèle conceptuel.

Dans cette perspective, nous avons commencé par répertorier les bases de données disponibles sur les alliances stratégiques dans le contexte des pays en développement. Finalement, nous avons opté pour la base de données du PRDE (programme régional de développement de l'entreprise) réalisée sous l'instigation de la Banque Mondiale. Avant cela, nous avons mené de nombreuses et longues investigations à plusieurs niveaux : recensement des bases de données possibles, recours à des experts (Banque Mondiale, FMI, Nations-Unies, ACDI, CRDI) et universitaires. Malheureusement, ces investigations n'ont pas donné les résultats escomptés. Cela peut paraître surprenant et paradoxal mais il est difficile à l'heure actuelle, de trouver une base de données crédible et disponible sur le management dans les pays en développement. La seule que nous ayons pu identifier se trouvait à Ivey Business School (University of Western Ontario); toutefois, elle ne contenait que les investissements des entreprises japonaises à l'étranger et nous fournissait très peu d'information sur l'existence ou non d'alliances stratégiques dans les pays en développement. Nous avons multiplié nos investigations et les avons élargies à toute base de données qui concerne des entreprises dans les pays en développement (et non plus exclusivement sur les alliances stratégiques). C'est ainsi qu'après plusieurs semaines de recherche et d'évaluations, nous avons opté pour la base de données du CETAI-HEC (centre d'études en administration internationale de l'École des HEC), après avoir été tenté de travailler sur celle de l'ACDI (Agence Canadienne pour le Développement International) et son programme de coopération industrielle. En effet, la confidentialité imposée par les responsables sur la divulgation de certaines informations limitait notre champ d'investigation. Nous décrirons plus loin en détail les caractéristiques de la base de données. La première étape était avant tout de définir l'unité d'analyse de la présente recherche.

5.2 L'UNITÉ D'ANALYSE DE LA RECHERCHE

Dans notre recherche, l'unité d'analyse est constituée par l'entreprise. Il s'agit de mesurer la performance relative des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises implantés localement ; en cela, cette recherche est en phase avec la plupart des précédentes recherches sur les alliances stratégiques (Friedman et Kalmanoff, 1961; Garrette et Dussauge, 1995; Beamish, 1984; Hébert, 1994). Par ailleurs, notre modèle de recherche repose sur trois dimensions qui constituent les déterminants de l'unité d'analyse. Ce sont l'environnement des affaires, les ressources et compétences et le leadership local. Des trois dimensions ainsi mentionnées, celle qui concerne le leadership local s'intéresse à l'expérience et au niveau de formation du dirigeant local; les deux autres dimensions s'adressent à l'entreprise. Toutefois, dans la présente recherche, la dimension leadership local est assimilée à notre unité d'analyse, à savoir l'entreprise, comme l'ont fait la plupart des recherches sur les PME (Ramangalahy, 2000). En outre, dans le contexte des pays en développement le dirigeant local occupe une place centrale dans l'alliance stratégique; dans une telle situation, nous avons estimé que son comportement et les décisions stratégiques qu'il adopte engagent l'avenir et le succès de son entreprise. Tentons à présent de décrire le profil du Cameroun de même que la base de données dont nous disposons.

5.3 PROFIL DU CAMEROUN ET CARACTÉRISTIQUES DE LA BASE DE DONNÉES

Dans le but de mieux présenter et de décrire les données, nous avons jugé nécessaire de fournir des informations sur le Cameroun et d'expliquer le contexte de l'enquête. Ensuite, nous décrivons l'échantillon d'étude, le type de recherche et les instruments de collecte des données, les données pertinentes retenues pour notre recherche, et enfin nous analysons les éventuels biais et limites de ces données.

5.3.1 GÉNÉRALITÉS SUR LE CAMEROUN

Le Cameroun occupe une place importante en Afrique centrale, avec un potentiel de développement économique indéniable. Pour donner un aperçu de sa réalité politique et économique, nous présentons un survol du pays à travers son contexte géographique, socio-politique, économique et industriel, ainsi que le contexte particulier dans lequel s'est réalisé l'étude du PRDE.

5.3.1.1 Contexte géographique et socio-économique

Situé au fond du golfe de Guinée, un peu au-dessus de l'équateur, entre les parallèles du 2^{ème} degré et le 12^{ème} degré de latitude nord, le Cameroun a grossièrement la forme d'un triangle qui s'étend sur une superficie de 475 425 Km². Il partage des frontières avec le Nigéria à l'Ouest, la République Centrafricaine (R.C.A) et le Tchad à l'est, le Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale au sud et le Tchad au Nord. Sa population est estimée en 1999 à 14 693 000 habitants, dont plus de 7 295 000 soit 55% vivent dans les zones rurales, contre 13 233 000 habitants en 1995 (BEAC, 1999).

Sur le plan démographique, le taux moyen de croissance se situe, entre 1988 et 1999, à 3,22%, alors que la densité (en moyenne 27,2 hab./Km² en 1994) est très variable, avec de fortes concentrations autour des centres urbains (taux de croissance annuel de 10% pour Douala et Yaoundé).

Plus de 150 groupes ethniques peuplent le pays ce qui entraîne souvent des conflits et des luttes de pouvoir. Deux grands groupes ethniques dominent le pouvoir politique et économique. D'un côté, les Bamilékés majoritairement originaires de l'Ouest et du Nord-Ouest dominent les activités industrielles et commerciales privées, essentiellement localisées à Douala (capitale économique). De l'autre, les Ewondos majoritairement originaires du Centre-Sud, contrôlent depuis des décennies l'administration centrale à Yaoundé, la capitale politique. Cette dualité ethnique est perçue par certains comme une source de stabilité politique et sociale. Dans tous les cas, cette situation particulière influence le contexte économique et industriel.

5.3.1.2 Contexte économique et industriel

L'économie camerounaise repose essentiellement sur de nombreuses ressources agricoles (bananes, cacao, café, coton, produits vivriers), forestières et pétrolières. Son PIB, environ 6300 Milliards de FCFA (environ 3 milliards de dollars canadiens) en 1999-2000, représente la moitié de celui de la Communauté économique et monétaire d'Afrique Centrale, CEMAC (BEAC, 2000). Notons que si 73,8% de la population active œuvre dans le secteur agricole qui fournit plus de 22% du PIB, 47% de la population active agricole sont des femmes, qui par ailleurs représentent 40% de la population active totale. Le secteur secondaire, occupe 6,3% de la population active et fournit 30,3% du PIB connaît un taux développement de plus de 5% depuis quelques années. Enfin, le secteur tertiaire est encore très marginal (BEAC, 2000).

Le développement économique est inégalement réparti entre les régions du pays. Au sud, on observe une forte concentration des industries principalement localisées entre Douala et Yaoundé. C'est également au sud et à l'ouest que se cultivent la plupart des produits agricoles d'exportation tels que le café, le cacao et le palmier à huile. Au Nord, l'élevage des bovins et la culture du coton, sont les principales activités économiques de la population. Quelques industries, notamment dans la fabrication du ciment et du textile sont localisées dans la région du nord dont les principales villes sont Ngaoundéré, Garoua et Maroua.

Toutefois, les stratégies de développement économique poursuivies par plusieurs gouvernements successifs n'ont pas permis de sortir le pays du sous-développement. Pourtant, la stratégie économique a longtemps reposé sur les produits d'exportation, notamment sur les revenus tirés du pétrole et l'intervention de l'État dans l'économie.

Ainsi, après une période de croissance soutenue en 1965-1985, la situation s'est dégradée à partir de 1988 jusqu'à la dévaluation du franc CFA (janvier 1994), qui, en relançant la compétitivité des filières agricoles, a permis au Cameroun de renouer avec la croissance (près de 5% en termes réels). Par exemple, depuis juin 1997, date de

signature d'une FASR (Facilité d'Ajustement Structurel Renforcé) avec le FMI, le pays a accompli de réels efforts d'ajustement. Selon le FMI, la situation macro-économique s'est nettement améliorée avec une maîtrise de l'inflation, ramenée à un taux proche de 2% par an, l'encadrement des dépenses publiques et l'augmentation des recettes non pétrolières et pétrolières (FMI, 2000).

5.3.1.3 Contexte spécifique de l'enquête du PRDE

La situation économique qui prévaut au Cameroun à l'année 2000, n'était pas la même au moment de l'enquête. Celle-ci a été réalisée, dans un contexte économique difficile marqué par la détérioration des grands équilibres macro-économiques. Ainsi, les programmes d'ajustement structurel, préconisés par la Banque Mondiale et le FMI, qui prônent une stratégie de développement économique axée vers l'extérieur, se sont substitués à la stratégie de développement économique orientée vers l'intérieur poursuivie par l'État jusqu'au début des années 1980. Ce changement de stratégie économique allait modifier profondément la structure industrielle et économique du pays ainsi que le fonctionnement des entreprises. L'objectif de cette enquête était de rendre compte de l'impact de ces politiques d'ajustement sur la performance de l'économie camerounaise. Après avoir décrit le contexte spécifique de l'enquête, essayons de décrire le type de recherche et les instruments de collecte de données.

5.3.1.4 Type de recherche et instruments de collecte de données

La méthodologie adoptée dans la recherche du PRDE a été de type panel et s'est échelonnée sur trois années (1993/1995). L'information était recueillie à l'aide d'un questionnaire administré directement aux managers locaux par une équipe composée de chercheurs d'une université participante au projet (le plus souvent européenne ou nord-américaine) avec la collaboration de chercheurs appartenant à des universités africaines. La structure du questionnaire couvre 9 domaines : 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. Le

tableau suivant présente les différentes dimensions du questionnaire et le type de questions posées.

Tableau V- 10 : Un exemple du questionnaire

DIMENSIONS	EXEMPLE DE QUESTIONS
CRÉATION DE L'ENTREPRISE	Quel est le statut juridique de cette entreprise ? Avez-vous une expérience précédente dans ce secteur d'activité ? Oui...1 ou Non...2
L'ENTREPRISE EN GÉNÉRAL	Quelle a été la masse salariale totale de la [période] passée ? Quelle est la valeur de remplacement de votre équipement ?
TECHNOLOGIE	Votre entreprise a-t-elle augmenté de façon importante sa capacité de production depuis l'investissement initial ? Oui...1 ou Non...2
MARCHÉ DU TRAVAIL	À la fin de 1992, combien l'entreprise a-t-elle eu d'employés dans chacune des catégories suivantes ? Temps plein, temporaires ou occasionnels.
MARCHÉS FINANCIERS	Avez-vous emprunté de l'argent à des amis, parents, prêteurs d'argent, tontines et entreprises (à l'exclusion du crédit commercial) durant les trois dernières années ? Oui...1 ou Non...2
RÉSOLUTION DES CONFLITS	L'année dernière, avez-vous eu un problème de retard/défaut de livraison d'intrants ou de services ? Oui...1 ou Non...2
INFRASTRUCTURE	Dans quelle mesure la disponibilité en [eau, électricité, transports marchandises, routes, etc.] est-elle un problème pour votre entreprise ? (échelle de 1 à 5) Aucun problème..1 – Gros problème ..5
RÉGLEMENTATION	Votre entreprise a-t-elle été touchée par des réglementations gouvernementales sur la structure du capital social ?
SERVICES D'AIDE AUX ENTREPRISES	Avez-vous déjà bénéficié des services d'assistance ou d'information de[Capme, Mindic,Fogape..] ? Oui...1 ; Non...2 ; Jamais entendu parler...3

Cette recherche a permis de recueillir des informations sur quatre secteurs d'activité : Bois, Textile, Métaux, Aliments ; au total, près d'un millier de variables ont été recensées et réparties en fonction des dimensions précédemment décrites. Selon les objectifs même du PRDE (Gauthier, 1995), les nombreuses questions que renferme ce

questionnaire visent à : 1) comprendre comment la croissance des entreprises manufacturières est contrainte par leur environnement externe ; 2) déterminer l'impact des politiques de réforme structurelle sur l'entreprise manufacturière ; 3) évaluer la réponse différenciée des différents segments de l'industrie manufacturière aux politiques d'ajustement et enfin, 4) proposer des réformes des politiques économiques susceptibles de favoriser le développement du secteur privé. Ainsi, tout chercheur intéressé par les préoccupations des entreprises des pays en développement peut y trouver un nombre impressionnant d'informations étalées sur trois années. Par ailleurs, cette base de données répond à la fois à des préoccupations de politiques macro et micro-économiques. Au titre des préoccupations macro-économiques, elle présente de nombreuses informations sur la dynamique sectorielle et les politiques industrielles ou institutionnelles locales. Pour ce qui est des préoccupations micro-économiques, elle fournit des données riches et variées sur de nombreuses dimensions touchant la vie des entreprises. C'est donc sur cette base de données riche et assez diversifiée que nous avons réalisé nos analyses statistiques dans le cadre de la présente recherche. Le seul regret, s'il y a en un, concerne peut-être la concentration de l'enquête sur quatre secteurs industriels. Dans un contexte mondialisé, où le secteur tertiaire et des services devient prépondérant, il aurait été fort intéressant d'inclure dans l'analyse quelques entreprises de ce secteur même si sa contribution à l'économie du pays reste encore marginale.

Notre recherche s'est appuyée plus spécifiquement sur les données collectées au Cameroun par le centre d'études en administration internationale (CETAI-HEC) et l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) de Douala. La collecte s'est déroulée en trois phases en 1993, 1994 et 1995, avec un échantillon variant d'une phase à l'autre. Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur l'ensemble des données qui couvrent les trois phases de l'enquête. Décrivons à présent l'échantillon d'étude.

5.3.2 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLION D'ÉTUDE

Le programme régional de développement de l'entreprise (PRDE), fait parti d'un vaste et ambitieux projet de recherche initié par la Banque Mondiale et d'autres partenaires tels que l'ACDI, dans le but de dresser un état général de la dynamique du secteur manufacturier dans plusieurs pays en développement d'Afrique. A ce titre, il a regroupé plusieurs universités (l'École des Hautes Études Commerciales, affiliée à l'université de Montréal, l'université d'Oxford, l'université libre d'Amsterdam) et plusieurs pays d'Afrique (Cameroun, Ghana, Côte-D'Ivoire, Kenya, Burundi, Zambie, Zimbabwe). La base de données que nous avons utilisée concerne des entreprises camerounaises. L'échantillon de base de la première année d'enquête est constitué de 210 entreprises ; toutefois pour diverses raisons, ce nombre n'a pu être atteint pour les deux autres années. Ainsi, à la deuxième année, seulement 202 entreprises ont constitué l'échantillon d'étude et ce nombre était de 199 entreprises la dernière année. Au total, 611 « individus-entreprises » ont pu être questionnés durant les trois années de l'enquête et constituent la charpente de notre échantillon. Toutefois, l'équipe de recherche a tenté de substituer aux entreprises manquantes d'autres entreprises répondant aux mêmes caractéristiques. Mais comme le mentionne Gauthier (1995), ces défections ont pu occasionner un certain nombre de biais dans l'échantillonnage. Ainsi, après trois années d'enquête, on observe que seulement 164 entreprises ont été consécutivement impliquées dans les différents échantillons d'étude ; ce nombre est porté à 180 entreprises si on y rajoute celles qui ont été impliquées au moins deux années consécutives. Nous disposons donc de deux types d'échantillons : d'une part un échantillon de 611 entreprises que nous appellerons échantillon fusionné et d'autre part, un échantillon de 180 entreprises que nous appellerons échantillon restreint. Décrivons à présent en détail chacun des deux échantillons (Annexe V-2).

5.3.2.1 Description de l'échantillon fusionné

Pour mieux décrire notre échantillon fusionné, nous allons procéder à des analyses en trois phases : la première phase s'attachera à mesurer la stabilité des différents types

d'entreprises; la deuxième phase s'intéressera à la répartition des différents types d'entreprises en fonction de leur taille et la troisième phase enfin, s'attaquera à la répartition des différents types d'entreprises en fonction des quatre secteurs d'activités (secteurs : alimentaire, bois, textile et métaux). Commençons par la mesure de la stabilité des différents types d'entreprises.

Analyse du degré de stabilité des types d'entreprises

Afin d'évaluer la stabilité des différents types d'entreprises, nous avons retenu deux années d'enquête : la première année, soit l'année 1993 et la dernière année, soit l'année 1995. L'année 1993 se caractérise par 210 observations qui se répartissent comme suit :

Tableau V-11 : Répartition des observations selon les types d'entreprises (1993)

Types d'entreprises	Nombre	Pourcentage
Alliance stratégique	43	20,50
Entreprise publique	02	1,00
Entreprise privée/publique	03	1,40
Entreprise privée/étrangère	22	10,50
Entreprise domestique privée	137	65,20
Valeurs manquantes	03	1,40
Total	210	100%

Dans l'échantillon de l'année 1993, nous obtenons quarante trois (43) alliances stratégiques soit 20,50% de l'échantillon. Les entreprises privées domestiques (locales), totalisent 137 observations, soit 65,20% de l'échantillon ; les entreprises privées étrangères totalisent 22 observations, soit 10,50% de l'échantillon. En ce qui concerne les entreprises publiques et les entreprises publiques/privées avec respectivement 2 et 3 observations, elles occupent des positions assez marginales dans l'échantillon. Décrivons à présent les différents types d'entreprises sur la base de l'échantillon de la dernière année d'enquête c'est à dire celle de 1995.

Tableau V-12: Répartition des observations selon les types d'entreprises (1995)

Types d'entreprises	Nombre	Pourcentage
Alliance stratégique	28	14,16
Entreprise publique	02	1,00
Entreprise privée/publique	01	0,50
Entreprise privée/étrangère	24	12,00
Entreprise domestique privée	97	48,74
Valeurs manquantes	47	23,60
Total	199	100%

On constate qu'à l'instar de la première année d'enquête, les alliances stratégiques, les entreprises domestiques et les entreprises étrangères n'ont subi qu'une petite dégradation de leur situation avec respectivement 28 observations (soit 14,16%), 97 (soit 48,74%) et 24 observations (soit 12%). Pour les entreprises publiques, de même que celles publiques et privées, leur situation a continué à se dégrader sensiblement avec respectivement 2 et 1 observations (soit 1 et 0,50%). On peut parler prudemment d'une certaine stabilité au cours des trois années d'enquête concernant les alliances stratégiques et les entreprises domestiques notamment. Voyons à présent quelle est la répartition des types d'entreprises en fonction de leur taille relative.

La répartition des types d'entreprises en fonction de leur taille relative

Dans le but de permettre une meilleure visualisation de la répartition des types d'entreprises en fonction de leur taille relative, nous avons réalisé des tableaux croisés entre les types d'entreprises et la taille relative de ces entreprises. L'objectif poursuivi par ces tableaux croisés était de déterminer la taille relative de chacun des types d'entreprises de notre échantillon. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la codification suggérée par les travaux de Gauthier et al. (1995). Dans leurs travaux, ces auteurs ont défini des critères empiriques qui leur paraissaient plus adaptés aux pays en développement en général et au contexte camerounais en particulier. Ces critères, qui s'appuient essentiellement sur le nombre d'employés, ont abouti à la détermination de

quatre tailles relatives en fonction des types d'entreprises. Ainsi, les quatre tailles relatives sont les micro-entreprises, les petites entreprises, les entreprises moyennes et les grandes entreprises. Les micro-entreprises regroupent les entreprises dont le nombre d'employés oscille entre 0 et 4 ; pour les petites entreprises, le nombre d'employés oscille entre 5 et 29 ; pour les moyennes entreprises, le nombre d'employés oscille entre 30 et 99 et pour les grandes entreprises, le nombre d'employés est de 100 et plus. Sur la base de ces critères, nous obtenons les tableaux croisés suivants :

Tableau V-13 : Répartition des entreprises selon leur taille

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Micro entreprise	02	-	48	-	-	50
Petite entreprise	16	-	180	03	12	211
Moyenne entreprise	36	-	59	-	15	110
Grande entreprise	49	03	07	06	21	86
Total général	103	03	294	09	48	457

La répartition des entreprises selon leur taille montre que nous avons de l'information sur 457 entreprises sur les 611 entreprises que compte l'échantillon. Nous comptons donc 154 entreprises pour lesquelles l'information n'est pas disponible. Ainsi, l'analyse des tableaux croisés montre que les entreprises locales privées (domestiques) sont constituées pour plus de 80% de micro et de petites entreprises (228 entreprises) alors que les alliances stratégiques sont constituées pour plus de 80% d'entreprises moyennes et de grandes entreprises (85 alliances stratégiques). Il y a très peu d'entreprises publiques (3 entreprises) ou d'entreprises publique et privée (9 entreprises). Cependant, les entreprises privées étrangères (48) qui existent sont réparties sur les petites, moyennes et grandes entreprises. Au total, on peut argumenter que les alliances

stratégiques et les entreprises privées domestiques (locales) se maintiennent mieux que les autres types d'entreprises malgré l'évolution de l'environnement des affaires ; ainsi, on constate que même si les alliances stratégiques semblent bien profiter de leur nature spécifique (contrôle à la fois local et étranger), les entreprises locales privées résistent également face à l'environnement économique en pleine transformation. Cette situation économique pour le moins complexe semble profiter aux petites entreprises informelles au détriment des entreprises du secteur formel tel que le montre les travaux empiriques de Gauthier (1996) et Ernest et al. (1994). Nous discuterons plus en profondeur des tendances observées dans le chapitre VII. En attendant, passons à la description des types d'entreprises en fonction des quatre secteurs d'activités.

Répartition des types d'entreprises par secteurs d'activités

Nous avons aussi effectué une répartition des différents types d'entreprises en fonction des quatre secteurs d'activités. Cette répartition donne les résultats suivants :

Tableau V-14 : Répartition des types d'entreprises selon le secteur d'activité

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Aliments	46	06	91	03	05	151
Bois	13	-	78	-	23	114
Textile	14	-	85	-	15	114
Métaux	45	-	104	06	17	172
Nombre total	118	06	358	09	60	551

L'analyse de la répartition des types d'entreprises selon le secteur d'activité montre que nous avons de l'information sur 556 entreprises sur l'échantillon total de 611 entreprises. Nous constatons que l'information est insuffisante pour 60 entreprises. Dans l'ensemble, on observe que la plupart des alliances stratégiques se concentrent dans le secteur alimentaire (46) et des métaux (45). Les entreprises privées domestiques

(locales) se positionnent fortement dans tous les secteurs avec respectivement 91, 78, 85 et 104 entreprises dans les secteurs alimentaire, bois, textile et métaux. Quant aux entreprises publiques, publiques/privées et marginales, elles sont absentes des secteurs du bois et des métaux. Les entreprises privées étrangères se positionnent dans tous les secteurs avec respectivement 5, 23, 15 et 17 entreprises dans les quatre secteurs. Pour tenter d'expliquer la concentration des alliances stratégiques et des entreprises domestiques dans les secteurs alimentaire et les métaux, nous nous sommes référés aux travaux de Gauthier et al. (1995). Ces travaux mentionnent que les secteurs alimentaire et des métaux constituaient une grande partie des activités du secteur manufacturier formel du Cameroun. De plus, ces secteurs étaient dominés par les entreprises d'État jusqu'à dans les années 1980. Les politiques d'ajustement structurel de l'économie impulsées par les institutions financières internationales, ont grandement contribué au désengagement de l'État et au développement des alliances stratégiques et des entreprises privées domestiques dans ces secteurs. Pour ce qui est du textile et du bois, les travaux de Gauthier et al. (1995) montrent que ces secteurs souffraient d'une productivité insuffisante et de capacités d'exportation limitées. Bien que l'État et les privés étrangers détiennent des intérêts importants dans ces secteurs, il semble que le potentiel de développement à court terme n'est pas grand. Ces raisons peuvent expliquer la concentration relativement lente des alliances stratégiques et des entreprises locales dans ces secteurs. Après avoir décrit l'échantillon fusionné, passons à une description détaillée de l'échantillon restreint.

5.3.2.2 Description de l'échantillon restreint

Notre échantillon restreint compte 180 observations qui représentent la variation des entreprises ayant répondu au questionnaire au cours des trois années d'enquête. Pour ce faire, nous avons également procédé à trois séries d'analyses : une première série d'analyses pour tenter de confirmer la stabilité des alliances stratégiques ; une deuxième série d'analyses en fonction de la taille relative des différents types d'entreprises et une troisième série d'analyses en fonction de la répartition par secteurs d'activités. Commençons par l'évaluation de la stabilité des alliances stratégiques.

Mesure de la stabilité des alliances stratégiques

Afin de mesurer la stabilité des alliances stratégiques, nous avons procédé à la répartition des observations selon le type d'entreprise. Cette répartition donne les résultats suivants :

Tableau V-15 : Répartition des observations selon les types d'entreprises (1993/95)

Types d'entreprises	Nombre	Pourcentage
Alliance stratégique	39	21,69
Entreprise publique	2	01,11
Entreprise privée/publique	3	01,66
Entreprise privée/étrangère	19	10,55
Entreprise domestique privée	114	63,33
Valeurs manquantes	03	01,66
Total	180	100

On observe dans ces analyses que, par comparaison aux données du tableau V-11, les alliances stratégiques ont été relativement stables avec 39 entreprises, soit 21,69% de l'échantillon (entre 1993 et 1995, 39 des 43 alliances stratégiques ont survécu). Quant aux entreprises locales (domestiques), elles confirment leur position dominante avec 114 entreprises, soit 63,33% de l'échantillon. Les entreprises privées étrangères se maintiennent également à 19 entreprises, soit 10,55% de l'échantillon alors que les entreprises publiques et publiques/privées semblent subir les conséquences de la restructuration économique. Ce résultat confirme les analyses obtenues dans notre échantillon fusionné. Analysons à présent notre échantillon en fonction de la taille des différents types d'entreprises.

Répartition des types d'entreprises en fonction de leur taille

La répartition des types d'entreprises selon leur taille se fera en fonction de chaque variable dépendante (exportations, ventes et emplois). La répartition des types d'entreprises en fonction de chaque variable dépendante dans cet échantillon restreint permet de vérifier si le nombre d'observations est suffisant pour effectuer les analyses

multivariées, ce qui n'était pas nécessaire avec l'échantillon fusionné. Par conséquent, l'analyse des tableaux croisés entre les différents types d'entreprises et la taille donne les résultats suivants en fonction de chacune des variables dépendantes. Commençons par analyser le contenu du tableau V- 16.

Tableau V-16 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : valeur des exportations

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Micro entreprise	01	-	11	-	-	12
Petite entreprise	04	-	47	01	04	56
Moyenne entreprise	10	-	20	-	03	33
Grande entreprise	17	01	02	02	06	28
Nombre total	32	01	80	03	13	129

Au niveau des exportations, la répartition des entreprises selon leur taille se compose de 129 entreprises valides tandis que 51 entreprises comportent des valeurs manquantes. Les analyses montrent que les alliances stratégiques se positionnent assez bien avec toutefois une concentration sur les moyennes et les grandes entreprises avec respectivement 10 et 17 entreprises. Quant aux entreprises locales (domestiques), elle se distinguent essentiellement au niveau des micro, des petites et des moyennes entreprises avec respectivement 11, 47, et 20 entreprises. Par ailleurs, les entreprises publiques et publiques/privées de même que les entreprises privées étrangères restent marginales. Examinons maintenant la répartition des types d'entreprises selon leur taille en fonction des ventes.

Tableau V-17 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : valeur des ventes

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Micro entreprise	01	-	16	-	-	17
Petite entreprise	04	-	65	01	04	74
Moyenne entreprise	13	-	20	-	05	38
Grande entreprise	17	01	02	02	06	28
Nombre total	35	01	103	03	15	157

Au niveau des ventes, la répartition des entreprises selon la taille compte 157 entreprises valides et 23 entreprises pour lesquelles des valeurs sont manquantes. Ainsi, la répartition des types d'entreprises selon leur taille relative en fonction des ventes, nous permet d'observer la même tendance. Les alliances stratégiques restent bien positionnées au niveau des moyennes et des grandes entreprises. Quant aux entreprises domestiques (locales), elles subissent une évolution assez sensible au niveau des micro et des petites entreprises avec respectivement 16 et 65 entreprises. Pour les autres entreprises, c'est-à- dire les entreprises publiques, publiques et privées, de même que les entreprises étrangères, elles demeurent assez marginales dans l'échantillon. Passons à la répartition des types d'entreprises selon leur taille en fonction du nombre d'emplois.

Tableau V-18 : Répartition des entreprises selon leur taille (1993/95) : nombre d'emplois

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Micro entreprise	-	-	19	-	-	19
Petite entreprise	08	-	64	01	04	77
Moyenne entreprise	13	-	19	-	04	36
Grande entreprise	15	01	01	02	09	28
Nombre total	36	01	103	03	17	160

Au niveau des emplois, la répartition des entreprises selon la taille compte 160 entreprises valides et 20 entreprises qui présentent des valeurs manquantes. Ainsi, nous observons la même stabilité dans le comportement des différents types d'entreprises. Les alliances stratégiques et les entreprises domestiques sont assez stables pendant que les autres types d'entreprises restent marginaux. En définitive, nous pouvons conclure de ces observations que les alliances stratégiques et les entreprises domestiques (locales) se maintiennent mieux que les autres types d'entreprises. Plus spécifiquement, on peut dire que les entreprises privées domestiques (micro-entreprises notamment) avec une progression constante (11 entreprises au niveau des exportations, 16 entreprises au niveau des ventes et 19 entreprises au niveau des emplois) représentent l'une des formes d'entreprise qui s'adapte le mieux à la situation économique et à la complexité de l'environnement. Comme nous l'avons montré auparavant un tel résultat confirme les travaux empiriques précédents (Steel et Webster, 1991 et Ernest et al, 1994) mais apporte un éclairage nouveau sur la capacité de survie ou de stabilité des alliances stratégiques. Qu'en est-il de la répartition des types d'entreprises par secteurs d'activités ?.

Répartition des types d'entreprises par secteurs d'activités

Après avoir fait la répartition des types d'entreprises en fonction de leur taille, nous tenterons d'établir une répartition en fonction des quatre secteurs d'activités. Il s'agit là de déterminer dans quel secteur se concentrent les alliances stratégiques et les autres types d'entreprises. Le tableau ci-dessous donne les résultats suivants :

Tableau V-19 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité (1993/95)

	Alliance stratégique	Entreprise publique	Entreprise privée domestique	Entreprise publique/privée	Entreprise privée étrangère	Total
Aliments	15	02	29	01	01	48
Bois	04	-	29	-	02	35
Textile	05	-	22	-	11	38
Métaux	15	-	34	02	05	56
Nombre total	39	02	114	03	19	177

Cette répartition en fonction des secteurs d'activité permet de mettre en évidence 177 entreprises valides et 03 entreprises qui présentent des valeurs manquantes. Elle confirme notamment que les alliances stratégiques se concentrent principalement dans les secteurs alimentaire (15 entreprises) et des métaux (15 entreprises). Par ailleurs, les entreprises domestiques (locales) se maintiennent dans tous les secteurs avec une concentration dans les secteurs alimentaire (29 entreprises) et des métaux (34 entreprises). Ces résultats confirment que l'effet de la restructuration économique a été défavorable aux entreprises publiques ou publiques/privées, notamment dans les secteurs du bois et du textile. Après avoir présenté et décrit en détail nos deux types d'échantillons (fusionné et restreint), on observe que certains types d'entreprises de l'échantillon restreint ne présentent pas le nombre requis d'observations pour les analyses multivariées. C'est notamment le cas pour les entreprises publiques, publiques/privées et les entreprises privées étrangères. Par conséquent, nos analyses

multivariées se baseront sur les observations de l'échantillon fusionné. A présent, nous discuterons de la pertinence, des biais éventuels et des limites des données.

5.4 Pertinence des données

La recherche effectuée dans le cadre du PRDE est pertinente à plusieurs égards. L'une des forces de ces données réside dans la méthode de collecte des informations. En effet, le questionnaire a été directement administré aux chefs d'entreprises par les équipes de recherche. En cas de besoin, des compléments d'information ou des rendez-vous supplémentaires ont été obtenus. Cette démarche de collecte d'information renforce la validité des données recueillies. Pour les besoins de notre recherche, nous avons utilisé l'ensemble des entreprises constituant les différents échantillons au cours des trois phases. Ensuite, sur la base de ces différents échantillons, nous avons fait une distinction entre les entreprises qui avaient des relations d'alliances stratégiques et les autres types d'entreprises implantées localement. Ainsi, ces différents types d'entreprises nous fournissent une base de comparaison intéressante. Désormais, il est possible de faire une comparaison entre les performances des alliances stratégiques et les autres types d'entreprises implantées localement. Cette possibilité de comparer les performances des différents types d'entreprises constitue également une des forces de cette base de données. Nous avons ignoré les dimensions du questionnaire qui, par ailleurs ne correspondaient pas aux préoccupations de notre recherche ; donc conséquemment, seules les dimensions liées à l'environnement des affaires, aux ressources et compétences de même qu'au leadership local ont été retenues. Naturellement, comme nous avons travaillé sur des données secondaires, un certain nombre de limites et de biais sont à relever.

5.5 Biais éventuels et limites des données

Hafsi (1997) affirme que la gestion stratégique aujourd'hui est caractérisée par l'explosion de la technologie de l'information et l'incroyable complexité des contextes et des phénomènes. Dans ces conditions, la démarche du chercheur correspond bien avec la méthode décrite par Hippocrate. Cette méthode s'apparente à la situation du médecin qui doit agir malgré l'insuffisance de ses connaissances et les incertitudes qui

entourent les relations de cause à effet. Ainsi pour que le médecin d'Hippocrate prenne ses décisions, il lui faut d'abord une familiarité intime, intuitive avec les choses, ensuite une connaissance systématique de ces choses et enfin une approche pour y penser. Pour ce faire, il lui faut (tout comme au chercheur) un instrument pour mettre de l'ordre, une sorte de bâton d'aveugle. C'est de ce bâton d'aveugle que le chercheur en stratégie a besoin pour comprendre la complexité des systèmes sociaux, comme les entreprises et leur fonctionnement. En ce qui nous concerne, notre bâton d'aveugle s'appuie sur notre recherche exploratoire qui a permis de conforter notre cadre conceptuel. Cette recherche exploratoire sur le terrain nous a également donné l'occasion d'appréhender la réalité des managers locaux des entreprises engagées dans des alliances stratégiques. Cette réalité du chercheur déjà difficile, devient plus complexe quand il est obligé de travailler avec des données secondaires comme c'est le cas dans cette recherche. Cette situation peut poser certains biais dans la manipulation des données. De plus, la base de données n'ayant pas défini de critères clairs pour distinguer les entreprises qui entretiennent des relations d'alliances stratégiques des autres types d'entreprises, nous avons été obligés de définir de façon empirique des critères propres, ce qui peut poser un problème de définition et d'interprétation. Pour nous y aider, nous avons trouvé plus sage de nous appuyer sur la structure du capital (droit de propriété) ; ainsi, dans cette recherche, **sont considérées comme étant des alliances stratégiques, les entreprises qui relèvent du contrôle à la fois d'actionnaires locaux et étrangers.** Toutefois dans le contexte des pays en développement, il est particulièrement important de se montrer « vigilant » au regard des entreprises dites alliances stratégiques car dans certains cas, ces ententes pourraient être simplement des moyens légaux pour contourner des dispositions législatives ou pour préserver des intérêts particuliers. Mais il est difficile dans le cadre purement restreint de cette recherche de déceler de telles manœuvres. De même, les critères de performance que nous avons suggérés peuvent comporter certains biais au regard du contexte de recherche particulier des pays en développement. En effet, dans la littérature sur la performance, de nombreux auteurs suggèrent de ne prendre en considération que des critères perceptuels tels la durée, la survie ou la stabilité des alliances stratégiques (Geringer et Hébert, 1989; 1991; Hébert, 1994), en réponse aux limites objectives posées par les seules mesures d'ordre quantitatif. Cependant, les

informations dont nous disposions ne nous permettaient pas d'évaluer de façon convaincante, la pertinence des critères qualitatifs contenus dans notre base de données. Nous avons tout de même tenté de décrire de façon détaillée notre échantillon d'étude. Cette description a permis de mettre en évidence la stabilité des alliances stratégiques et des autres types d'entreprises. Voyons maintenant quelles sont les méthodes et les techniques d'analyses statistiques descriptives que nous avons considérées les plus appropriées pour cette recherche.

5.6 TECHNIQUES D'ANALYSES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

La présente partie a pour but d'étudier les caractéristiques de notre échantillon des analyses statistiques préliminaires, en l'occurrence des tableaux de fréquence, des analyses de corrélations et des tableaux croisés. Dans un premier temps, nous avons organisé les données et écrit un programme qui servira de base à nos analyses statistiques. Ce programme se fonde sur les différentes dimensions de notre modèle théorique à savoir les variables dépendantes, la variable de contrôle et les variables explicatives (voir en Annexe V-3 le détail du programme) ; ensuite nous avons effectué une série d'analyses préliminaires afin de caractériser notre échantillon.

5.6.1 TROIS MÉTHODES D'ANALYSES DESCRIPTIVES

Après avoir décrit et justifié la pertinence de notre échantillon, il s'agit maintenant de procéder à des tests statistiques préliminaires afin de mieux le caractériser. Les méthodes d'analyses descriptives répondent à cet objectif; ainsi, nous utilisons trois types de tests statistiques descriptifs : les tableaux de fréquence, l'analyse des corrélations et les tableaux croisés.

5.6.1.1 Les tableaux de fréquences

Les tableaux de fréquences ont pour but de connaître non seulement la fréquence de la population de l'échantillon par rapport à une caractéristique donnée mais également la distribution de certaines variables (Annexe V-4).

Après avoir analysé les tableaux de fréquence, nous avons décidé de maintenir toutes les variables dans cette étape, même si certaines présentaient de nombreuses valeurs manquantes. Le problème des valeurs manquantes est un problème récurrent en analyse statistique (Whittaker, 1990). En général, trois solutions sont traditionnellement adoptées par les statisticiens pour y faire face. La première solution est l'exclusion pure et simple des variables qui présentent des données manquantes, pour éviter qu'elles n'affectent défavorablement les résultats des tests statistiques. Dans certains cas, une deuxième solution est préconisée : elle consiste à créer une autre modalité d'analyse, ce qui permet de conserver « artificiellement » certaines variables. Dans le troisième et dernier cas, on conserve purement et simplement ces variables dans l'analyse. Dans notre cas, nous avons opté pour le maintien des variables pertinentes mais qui présentaient des données manquantes parce que la grande taille de notre échantillon permet d'obtenir des résultats relativement robustes (Voir plus loin les résultats au chapitre VI). Soulignons que les valeurs manquantes au niveau des variables dépendantes peuvent s'expliquer par la méfiance entretenue par de nombreuses entreprises vis-à-vis des institutions locales. En effet, la peur de faire l'objet d'un redressement fiscal, amène certains dirigeants d'entreprises à garder « secrètes » certaines informations chiffrées sur la performance réelle de leur entreprise. Cette peur des autorités locales a certainement influencé leur réponse au cours des enquêtes. Tentons d'analyser les variables contenues dans notre analyse et vérifions leur degré de corrélation.

5.6.1.2 L'analyse de corrélations

Cette analyse a pour but de mettre en évidence les variables qui sont plus ou moins fortement corrélées. Le coefficient de corrélation obtenu traduit le degré de dépendance entre deux variables. C'est un nombre compris entre -1 (évolution strictement inverse des variables) et $+1$ (évolution strictement parallèle) : il est égal à la covariance mathématique des variables divisée par le produit des écarts-types (Wetherill, 1986). L'objectif d'une analyse de corrélation est d'identifier et de traiter les variables fortement corrélées pour éviter toute situation de multicolinéarité. En effet, cette situation, entraîne une certaine dispersion et une redondance de l'information transmise

par les variables explicatives. Pour ce faire, les spécialistes en statistique suggèrent de procéder généralement à une classification des variables (analyse typologique par exemple) ou à une réduction de variables par des regroupements, afin que l'information soit le plus possible concentrée sur un petit nombre de grandes variables ou de grands facteurs (Anderson, 1982). Dans notre recherche, nous n'avons pas eu recours à ces méthodes de réduction des variables puisque la plupart de nos variables n'étaient pas fortement corrélées (voir Annexe V-5). Cependant, nous avons eu recours à des associations empiriques de variables pour ne retenir dans notre analyse finale que les seules variables explicatives qui influençaient nos variables dépendantes.

5.6.1.3 Les associations empiriques de variables

L'analyse de corrélation avait pour but de décrire les relations bivariées ou trivariées (indépendance, association) entre les variables dépendantes et chacune des variables explicatives. Dans les associations empiriques, il s'agit de déterminer quelles sont les variables explicatives les plus pertinentes compte tenu de nos variables dépendantes. Dans la pratique, de telles associations ne sont pas faciles à réaliser car elles impliquent une quantité importante d'associations et de recouplement de variables. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des travaux de Miller et Friesen (1984) qui mettent en évidence des variables dites interactives. Ce sont des variables qui, une fois associées à d'autres variables d'intérêt, influencent positivement la plupart des variables du modèle de recherche. Cette méthode s'apparente plus à la méthode pas à pas ou *stepwise* qui consiste à effectuer une première régression simple sur une variable puis à rajouter successivement celles qui font augmenter le plus le coefficient de corrélation multiple R Square (R^2). Dans notre analyse les variables suivantes se sont avérées comme des variables interactives : la variable de réglementation gouvernementale sur les activités, la variable de convention spéciale, la variable de capacité d'emprunt et la variable de niveau de formation des dirigeants locaux. Présentons à présent la description générale des variables d'analyses.

5.6.1.4 Description générale des variables d'analyses

Les variables d'analyse sont regroupées autour de variables dépendantes (ou expliquées), de variables de contrôle et de variables indépendantes (ou explicatives). **Au niveau des variables dépendantes**, trois variables expliquent la performance de l'entreprise locale : il s'agit des exportations, des ventes et des emplois. **En ce qui concerne la variable de contrôle**, ce sont les quatre secteurs (aliments, textile, bois, métaux) qui sont retenus. Quant aux **variables explicatives**, nous distinguons les différents types d'entreprises (entreprise publique, entreprise privée étrangère, entreprise privée/publique, entreprise domestique et alliance stratégique), des variables d'environnement (infrastructures et stabilité des politiques), de ressources (accès aux autorités, accès au savoir technologique et capacité d'emprunt bancaire) et de leadership local (niveau de formation du dirigeant local).

A cette étape, nous avons réalisé des comparaisons de moyennes et d'écart-types entre les différentes variables afin d'identifier l'existence de certaines valeurs extrêmes, aussi appelées « outliers », susceptibles d'influencer les résultats de notre analyse (Anderson, 1982). A ce niveau, l'objectif était d'identifier et de « supprimer » le cas échéant, ces valeurs extrêmes ou « outliers ». La présence de telles valeurs pourrait contribuer à 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 annexe V-6). Mentionnons toutefois, concernant les variables dépendantes, que nous avons utilisé des valeurs logarithmiques, pour les moyennes et les écarts-types, parce qu'elles sont plus pertinentes pour les analyses statistiques que les grandes valeurs initiales. Le tableau V-20 permet de mieux visualiser la description des variables d'analyse.

Tableau V-20: Description générale des variables d'analyse

	Obs.	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Variables dépendantes					
Logexprt	164	19,4017	2,52916	11,01	24,75
Logvents	475	18,6488	2,54635	13,30	25,17
Logemploi	513	3,1756	1,54853	,00	8,34
Variables explicatives					
Alliance stratégique	611	,1931	,39507	1,00	2,00
Entreprise domestique	611	,5859	,49297	1,00	2,00
Entreprise publique/privée	611	,0147	,12057	1,00	2,00
Entreprise publique seule	611	,0098	,09869	1,00	2,00
Entreprise privée étrangère	611	,0982	,29783	1,00	2,00
Environnement					
Problème réglementation	484	,1281	,33455	1,00	2,00
Transport marchandise	611	,1440	,35140	1,00	2,00
Ressources					
Convention spéciale	611	,0753	,26407	1,00	2,00
Capacité emprunt bancaire	611	,4321	,49577	1,00	2,00
Contrat assistance Technique	611	,1424	,34974	1,00	2,00
Leadership local					
Formation niveau secondaire	611	,1080	,31066	1,00	2,00
Formation niveau supérieure	611	,2602	,43912	1,00	2,00
Contrôle					
Secteurs	611	2,5385	1,19689	1,00	4,00

Après l'analyse des tableaux croisés, nous avons procédé à l'analyse de corrélations pour identifier les éventuelles variables qui sont fortement corrélées.

5.6.1.5 Description statistique des variables sélectionnées

Après avoir sélectionné les variables explicatives de notre modèle par la méthode des associations empiriques, nous avons codifié chacune des variables sélectionnées. Ainsi,

le modèle de recherche ajusté comporte 13 variables de recherche qui ont été renommées de la façon suivante : 3 variables dépendantes, 11 variables explicatives et une variable de contrôle. Il est structuré en trois parties (variables dépendantes et variables explicatives) et comporte les variables suivantes : Variables dépendantes : exportations (EXPRT) ; ventes (VENTS) et emplois (EMPLO). Ensuite, viennent les variables de contrôle que sont les quatre secteurs d'activité (SECTS). En ce qui concerne les variables explicatives, elles ont été renommées comme suit : les différents types d'entreprises ; alliances stratégiques (ASTRA), les entreprises privées domestiques (ENDOM), les entreprises publiques (ENPUB), les entreprises privées étrangères (ENPET), les entreprises publiques et privées (ENPEP) et les autres variables explicatives [environnement : présence d'infrastructures (INFRA) ; stabilité des politiques (STAPO) ; ressources : capacité d'emprunt bancaire (CEMPR) et savoir technologique (STECH) ; accès aux autorités (AAUTO) ; leadership local : formation secondaire et moins et supérieure (FORSEC et FORSUP)].

Le tableau V-21 présente une visualisation large de quelques variables importantes (voir Annexe V-7).

Tableau V-21: Description de quelques variables importantes

Variables	Nombre d'observations	Pourcentage
Types d'entreprises		
Alliances stratégiques (ASTRA)	118	19,30
Entreprises domestiques (ENDOM)	358	58,60
Entreprises publiques (ENPUB)	06	1,00
Entreprises publiques et privées (ENPEP)	09	1,50
Entreprises privées étrangères (ENPET)	60	9,80
Valeurs manquantes	60	9,80
Total	611	100,00
Secteurs		
Alimentaire	172	28,20
Bois	127	20,80
Textile	123	20,10
Métaux	189	30,90
Total	611	100,00
Autres variables		
Disponibilité de transport de marchandise (INFRA)	88	14,40
Problème de réglementation gouv. (STAPO)	62	10,10
Convention spéciale (AAUTO)	46	07,50
Contrat d'assistance technique (STECH)	87	14,20
Capacité d'emprunt (CEMPR)	264	43,20
Formation secondaire (FORSEC)	66	10,80
Formation supérieure (FORSUP)	159	26,00

Ce tableau nous confirme plusieurs informations discutées précédemment. Nous observons qu'il y a un certain nombre de valeurs manquantes au niveau des différents types d'entreprises de même qu'au niveau des quatre secteurs d'activité et de la taille de ces entreprises. Ensuite, ce tableau montre que ce sont les entreprises locales (domestiques) et les alliances stratégiques qui dominent dans cet échantillon. Avec 358

observations et 58,60% de l'échantillon, les entreprises locales privées (domestiques) sont omniprésentes. Les alliances stratégiques suivent avec 19,30% de l'échantillon et 118 observations. Par ailleurs, comme les analyses descriptives précédentes l'ont démontré, les entreprises publiques, publiques/privées de même que les entreprises étrangères restent assez marginales dans l'échantillon. De plus, on constate au niveau des secteurs que les entreprises se concentrent sur les aliments (172 entreprises, soit 28,20%) et les métaux (189 entreprises, soit 30,90% de l'échantillon). Au niveau de la taille relative des entreprises, on constate également que les petites entreprises dominent l'échantillon (239 entreprises, soit 39,10% de l'échantillon), suivies des entreprises moyennes (125 entreprises, soit 20,50% de l'échantillon). Les micros entreprises représentent 9,30% de l'échantillon, soit 57 entreprises et les grandes entreprises occupent 15,10% de l'échantillon avec 92 entreprises.

Au niveau des autres variables, on observe que 43,20% des entreprises de l'échantillon (264 entreprises) ont une capacité d'emprunt auprès des établissements bancaires. Toutefois, très peu d'entreprises de l'échantillon ont eu droit à des conventions spéciales (7,5%, soit 46 entreprises) ; de même on constate que très peu d'entreprises ont eu recours à des contrats d'assistance technique (20% de l'échantillon, soit 87 entreprises) ou à la fourniture de transport de marchandise (14,40% de l'échantillon, soit 88 entreprises). Voyons à présent l'opérationnalisation de ces variables.

5.6.1.6 Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation des variables se fonde sur une connaissance et une définition précise de chaque variable. Dans notre recherche, nous avons identifié dans la base de données, les indices les plus pertinents susceptibles de mesurer fidèlement la variable donnée. Dans certains cas, nous avons introduit des variables binaires. C'est ainsi que nous avons choisi l'indice qui correspond mieux aux variables dépendantes, de contrôle et explicatives.

Au niveau des variables dépendantes, nous avons retenu l'évolution sur les trois années de l'enquête (1993/1995), de la valeur des exportations, des ventes et du nombre

d'emplois. Pour la variable de contrôle, nous avons retenu les quatre secteurs d'activité que sont les aliments, le bois, le textile et les métaux. Par ailleurs en ce qui concerne les variables explicatives, nous avons distingué les différents types d'entreprises des trois dimensions de notre cadre conceptuel à savoir l'environnement, les ressources et le leadership local. **Au niveau des différents types d'entreprises**, nous avons repris la variable «V0203» sur la structure du capital. Cette variable catégorielle, que nous avons transformée en 5 variables dichotomiques, décompose la structure du capital en différents actionnaires (actionnaires locaux, publics et étrangers ou des actionnaires 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.

En ce qui concerne les trois dimensions de notre cadre conceptuel à savoir l'environnement, les ressources et le leadership local, nous avons retenu les variables pertinentes suivantes :

Au niveau de l'environnement des affaires, nous avons d'abord retenu la disponibilité ou non d'infrastructures comme pouvant avoir un impact sur la performance des différentes entreprises. Ainsi, la V6012 sur la disponibilité d'infrastructures a été recodée en plusieurs variables dichotomiques (eau, électricité, transport marchandise, routes, téléphone, aéroport et port maritime). Parmi toutes ces variables, une première analyse statistique a révélé que la variable V6012H (disponibilité de moyens de transport de marchandises) est la plus pertinente pour notre modèle final. En ce qui concerne la stabilité des politiques, nous avons retenu la variable V6859 sur les incertitudes environnementales. Ainsi, nous avons créé 3 variables dichotomiques correspondant aux trois modalités les plus importantes de la variable. Au final, nous

avons retenu la variable V6859F (problème de réglementation gouvernementale sur les activités), car c'est la plus pertinente après une première analyse statistique.

Pour ce qui est des ressources et compétences, l'accès aux autorités est représenté par la variable P38BQ9B (les conventions spéciales). En ce qui concerne l'accès aux ressources financières, nous avons retenu la variable V4704 (la capacité d'emprunt bancaire). Enfin, en ce qui concerne l'accès au savoir technologique, nous avons retenu la variable V1303 (sur la détention ou non de contrat d'assistance technique). Pour chacune de ces trois variables, aucune transformation n'a été effectuée.

Enfin au niveau du leadership local, nous avons retenu la variable V0407 (le niveau de formation scolaire du dirigeant local). C'est une variable catégorielle avec 8 modalités (aucun niveau jusqu'à niveau universitaire) ; nous l'avons recodifié en deux variables dichotomiques : Formation secondaire et moins (FORSEC) et formation supérieure (FORSUP).

Le tableau V-22, présente l'opérationnalisation des variables :

Tableau V-22 : Opérationnalisation des variables

VARIABLES DÉPENDANTES

Valeur des exportations (EXPRT): évolution des exportations sur 3 ans de 1993/1995.

Valeur des ventes (VENTS): évolution des ventes sur 3 ans 1993/1995.

Valeur des emplois (EMPLO): évolution des emplois sur 3 ans 1993/1995.

VARIABLE DE CONTROLE

Secteur (SECTS) : indique le secteur d'activité (1-Aliments ; 2-Bois ; 3-Textile ; 4-Métaux).

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

Environnement des affaires

Présence infrastructures (INFRA) : disponibilité de moyens de transport de marchandises : 1- Oui; 2- Non.

Stabilité des politiques (STAPO): problème réglementation gouvernementale : 1- Pas ou peu de problème.; 2-Beaucoup de problème.

Ressources et compétences

Accès aux autorités (AAUTO) : accès à la convention spéciale : 1- Oui; 2- Non.

Accès aux ressources financières (CEMPR) : capacité d'emprunt bancaire : 1- Oui ; 2-Non.

Accès au savoir technologique (STECH): détention de contrat d'assistance technique : 1- Oui; 2-Non.

Leadership local

Niveau de formation (FORMA) : le niveau de formation scolaire atteint par le dirigeant local : 1- niveau secondaire et moins; 2-niveau supérieur.

Après l'opérationnalisation des variables, nous allons décrire les techniques statistiques utilisées pour l'analyse multivariée.

5.7 MÉTHODES D'ANALYSES MULTIVARIÉES

Après avoir présenté les méthodes d'analyses descriptives pour caractériser notre échantillon d'étude, il s'agit, dans cette partie, de présenter les méthodes d'analyses multivariées requises pour mesurer l'impact des variables explicatives sur les variables dépendantes ou expliquées. Nous optons pour la régression linéaire multiple pour évaluer la performance des différents types d'entreprises et la performance relative des alliances stratégiques, car il s'agit d'expliquer la relation existant entre des variables explicatives X (différents types d'entreprises et variables d'environnement, de ressources et de leadership) et des variables expliquées Y (valeur des exportations, valeur des ventes et nombre d'emplois).

5.7.1 LA RÉGRESSION LINÉAIRE MULTIPLE

On parle de régression linéaire lorsqu'on désire calculer une fonction du premier degré liant les variables y et x. Quant à **la régression linéaire multiple**, elle a pour but de décrire la relation entre une variable aléatoire dépendante (Y) et un ensemble de variables indépendantes ou prédictives (X), en tentant d'estimer la valeur de y à l'aide des variables prédictives x₁, x₂,x_m. Ainsi, la variable expliquée, la performance de l'entreprise locale (valeur des exportations, valeur des ventes et du nombre d'emplois), sera reliée à l'ensemble des variables explicatives. Le modèle exprimé peut se traduire par la fonction : $Y = f(X_1, \dots, X_k) + \text{résidu}$. Y étant la performance de l'entreprise locale (à travers les variables dépendantes : exportations, ventes et emplois). X étant les variables explicatives : les types d'entreprises, les variables d'environnement, de ressources et de leadership local) et de contrôle (les différents secteurs d'activité). Le modèle ainsi présenté correspond à l'équation d'une ligne droite traversant le nuage de points ; cette droite porte le nom de droite d'estimation ou droite de régression de Y en X. Parmi les méthodes existantes pour estimer la pente de la droite d'estimation, **la méthode d'estimation par les moindres carrés ordinaires**

(OLS : ordinary least squares) est la plus communément appropriée. Le meilleur ajustement est la droite qui donne une valeur minimum à la somme des carrés des distances de chacun des points à la droite. Dans cette régression linéaire multiple, nous allons examiner trois modèles en fonction de chacune de nos trois variables dépendantes.

5.7.2 LES MODÈLES D'ANALYSE

Étant donné que notre modèle de base repose sur trois variables dépendantes (soit la valeur des exportations, des ventes et des emplois), il est impératif de présenter nos analyses en suivant ces trois sous- modèles (valeur des exportations, des ventes et des emplois). Commençons par la variable dépendante : valeur des exportations.

- Le premier sous-modèle : la valeur des exportations.

Il s'agit d'analyser d'abord l'impact des différents types d'entreprises sur la valeur des exportations. Cette analyse permettra d'opposer la performance des alliances stratégiques aux autres types d'entreprises. Ensuite, il sera nécessaire de vérifier l'influence de chacune des trois dimensions sur la valeur des exportations. Il est aussi pertinent de mesurer l'impact des variables d'environnement, de ressources et de leadership sur la valeur des exportations. Il s'agit de montrer qui, de l'environnement, des ressources ou du leadership affecte favorablement la valeur des exportations.

- Le deuxième sous-modèle : la valeur des ventes

Il s'agit de mettre en évidence l'impact des différents types d'entreprises sur la valeur des ventes. Il sera important de montrer l'impact de chacune des variables d'environnement, de ressources et de leadership sur la valeur des ventes. De plus, il est important, tout comme dans le cas des exportations, d'évaluer l'impact des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises.

- Le troisième sous-modèle : le nombre d'emplois

Tout comme dans les deux précédents, ce troisième sous-modèle cherche à déterminer quel type d'entreprise affecte favorablement le nombre d'emplois. Il s'agit d'analyser l'impact de la performance des alliances stratégiques sur la croissance des emplois (comparativement aux autres types d'entreprises). De plus, il est important d'évaluer l'impact de chacune des variables d'environnement, de ressources et de leadership local sur la croissance du nombre d'emplois.

Après avoir expliqué les modèles pour l'analyse des données, nous passons à présent à l'évaluation des questions de validité de la recherche.

5.8 LA QUESTION DE LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

La fidélité et la validité sont des caractéristiques essentielles qui déterminent la qualité de toute recherche. La prise en compte de variables externes et de variables internes, mesurant le degré de transfert de ressources et compétences de l'entreprise, nous semble bien indiqué pour appréhender la contribution relative des alliances stratégiques. La description des différentes variables contenues dans notre modèle d'analyse nous amène maintenant à discuter des problèmes de fidélité et de validité de la recherche.

5.8.1 LA VALIDITÉ INTERNE

Au niveau interne, la validité est relative à l'assurance que les variations des variables dépendantes sont causées par celles des variables explicatives, et uniquement par celles-ci. La validité interne indique jusqu'à quel point l'instrument ou l'indicateur empirique mesure ce qu'il devrait mesurer (Evard et al. 1993). Elle a trait à l'exactitude avec laquelle un concept est mesuré. En fait, la recherche de validité des mesures nous invite à nous questionner davantage sur la nature et le sens des variables utilisées dans notre recherche. Il s'agit de savoir si les variables utilisées pour mesurer la performance de l'entreprise locale et les trois dimensions (environnement des affaires, ressources et compétences et leadership local) explicatives de cette performance de l'entreprise locale mesurent effectivement de tels concepts.

Très souvent, des biais peuvent contribuer à limiter la validité interne. Evrard et al. (1993) en identifient huit : effets d'histoire, de maturation, de test, d'instrumentation, de régression statistique, de sélection, de mortalité expérimentale et de contamination. Mais certains biais peuvent être limités grâce à une planification et à une construction rigoureuse des différentes phases de la recherche. Dans le cadre de cette recherche, comme nous l'avons décrit, nous avons réalisé une recherche qualitative et quantitative (analyses des fréquences, analyse de corrélation, tests de comparaison de moyennes et d'écart-types, tableaux croisés et associations empiriques de variables) afin de renforcer la validité interne. Pour ce faire, nous nous sommes assurés que les variables retenues sont pertinentes et couvrent bien notre modèle de recherche. Nous nous sommes ensuite assurés que le cadre conceptuel retenu correspond bien à la réalité empirique locale ; on peut donc dire que la validité interne de cette recherche est acceptable. Voyons maintenant ce que recouvre la validité externe et la fidélité des instruments.

5.8.2 LA VALIDITÉ EXTERNE ET LA FIDÉLITÉ DES INSTRUMENTS

Au niveau externe, la validité concerne la possibilité d'extrapoler nos conclusions à des entreprises autres que celles qui sont l'objet de l'investigation, c'est-à-dire toutes les alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. La fidélité des instruments de mesure réfère au degré selon lequel une expérience, un test, ou toute autre procédure de mesure peut être répété et fournir les mêmes résultats dans les mêmes conditions. Pour renforcer la validité externe de notre recherche, nous avons mené une recherche exploratoire dans un pays en développement dans le but de confirmer la pertinence de notre cadre conceptuel ; malgré cette précaution, force est de reconnaître que la validité externe de notre recherche reste limitée par le fait que la plupart de nos estimations reposent sur des données statistiques restreintes. Ces données ne portent que sur un pays et sur trop peu d'années (3 ans) pour nous permettre d'espérer une généralisation indiscutable des résultats. Ils devraient de ce fait être interprétés avec prudence. Pour mieux les interpréter, nous utilisons notre connaissance du terrain et les enseignements qualitatifs pertinents contenus dans notre recherche

exploratoire. Voyons à présent, quel est l'instrument de traitement statistique adopté dans cette recherche.

5.8.3 L'OUTIL DE TRAITEMENT STATISTIQUE

Depuis quelques années, de nombreux outils de traitement statistique ont été développés pour répondre aux besoins des utilisateurs. Ces outils de traitement des données sont plus ou moins sophistiqués en fonction des besoins de chaque utilisateur ; pour notre part, vu la nature des tests statistiques nécessaires pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous n'avions besoin que d'une technique de traitement statistique classique. Dans ce domaine, nous pouvions compter entre autres sur les systèmes EXCEL, SAS ou SPSS. Nous avons opté pour SPSS parce qu'il nous paraissait le mieux adapté à nos données et à la nature des tests statistiques que nous souhaitions effectuer. En outre, nous avons privilégié la commodité, la facilité d'utilisation et l'adaptabilité à nos données. La version SPSS 10.1 nous a permis de réaliser l'ensemble de nos analyses et tests statistiques.

5.9 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE V

Le chapitre V a été consacré à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Elle s'appuie sur deux types de données : des données quantitatives et des données qualitatives. Les données quantitatives se concentrent sur la base de données du PRDE financée notamment par la Banque Mondiale et réalisée par le CETAI (HEC) en collaboration avec une équipe de l'ESSEC (Cameroun). Les données qualitatives s'appuient elles, sur une série d'interviews que nous avons réalisée auprès de managers locaux engagés dans des alliances stratégiques. Le but d'une telle recherche qualitative est de contribuer à enrichir les résultats qui seront obtenus par l'analyse quantitative. Dans cette perspective, les deux types de données sont complémentaires et conforteront la pertinence de notre cadre conceptuel. Par ailleurs, les hypothèses de recherche qui découlent du cadre conceptuel seront vérifiées. C'est ce que le chapitre VI tentera de faire. Dans ce chapitre, nous examinerons dans quelle mesure les hypothèses de recherche de notre échantillon expliquent la performance relative des alliances stratégiques.

CHAPITRE VI : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Tout ce qui est simple est toujours faux. Tout ce qui ne l'est pas est inutilisable.

P. Valéry

Il n'y a pas d'action sans cette faculté d'anticiper, sans cette imagination vive de l'avenir, mais réglée sur le possible. Et il est clair que, selon le tempérament, ce mot de possible changera de contenu. Les timides voient surtout l'impossible. Ils exagèrent les obstacles. Les téméraires imaginent un possible impossible. Les hardis, qui sont bien rares, parce que la puissance créatrice et le sens du réel ne se retrouvent guère chez le même sujet, voient d'avance ce qui vraiment peut-être, toutes les ressources étant coordonnées et concentrées vers la fin qu'on a voulue.

J. Guiton

Le présent chapitre présente les résultats des tests d'hypothèses contenus dans notre modèle conceptuel. Il est subdivisé en deux sections : la première présente les résultats de l'analyse multivariée. Pour chaque variable dépendante (valeur des exportations, valeur des ventes et nombre d'emplois), elle tente d'abord d'évaluer la performance des entreprises implantées dans les pays en développement (alliance stratégique, entreprise privée domestique, entreprise privée étrangère, entreprise publique et entreprise privée/publique) en présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership. Ensuite, elle cherche à vérifier si la performance des alliances stratégiques est meilleure que celles des autres types d'entreprises. Pour ce faire, nous avons créé des variables interactives entre chacun des types d'entreprises et les variables d'environnement, de ressources et de leadership. Ces variables ont été intégrées dans le modèle général ce qui permet de montrer quel type d'entreprise est le plus performant. La deuxième section propose une synthèse des résultats des différents tests d'hypothèses et présente quelques cas tirés de notre recherche exploratoire. Commençons tout d'abord par présenter le tableau synthétique (VI-23) qui rappelle les codifications des principales variables ainsi que leurs différentes modalités.

Tableau VI-23 : Rappel de la codification des variables

VARIABLES	CODIFICATION	MODALITÉS
DÉPENDANTES		
• Valeur exportations	• EXPRT	-Valeur des exportations
• Valeur ventes	• VENTS	-Valeur des ventes
• Nombre d'emplois	• EMPLO	-Nombre d'emplois
CONTRÔLE		
• Secteurs	• SECTS	1-Aliments; 2-Bois; 3-Textile; 4-Métaux
ENTREPRISES		
• Alliance stratégique	• ASTRA	1-Non; 2-Oui
• Entreprise domesti.	• ENDOM	1-Non; 2- Oui
• Entreprise publique	• ENPUB	1-Non; 2- Oui
• Entreprise publ./priv.	• ENPEP	1-Non; 2-Oui
• Entreprise étrangère	• ENPET	1-Non; 2-Oui
EXPLICATIVES		
* Environnement		
• V6012H Trans. Marc.	• INFRA	1-Non; 2-Oui
• V6859D Probl. Regl.	• STAPO	1-Beaucoup d'obst.
* Ressources		2- Pas ou peu d'obst.
• P38BQ9B Conv. Spé.	• AAUTO	1-Non; 2- Oui
• V4704 Cap. Emprt.	• CEMPR	1-Non; 2-Oui
• V1301Détent. contr.	• STECH	1-Non; 2-Oui
* Leadership		
• V0407 Niveau de for.	• FORSEC	1-Non; 2-Oui
	• FORSUP	1-Non; 2-Oui

Après avoir présenté le tableau synthétique qui reprend la codification de nos variables d'analyse, passons à présent aux résultats des analyses de régression linéaire sur nos trois variables dépendantes.

6.1 RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION LINÉAIRE

Dans cette section, nous présenterons les résultats de l'analyse de la régression linéaire multiple sur nos trois variables dépendantes (valeurs des exportations, des ventes et nombre d'emplois). La méthode d'estimation des moindres carrées ordinaires (OLS-Ordinary Least Squares) est la plus appropriée pour au moins trois raisons :

- Dans l'équation $Y = f(X)$ X et Y sont des variables quantitatives
- Le modèle cherche à établir une relation linéaire entre X et Y
- La variable X est contrôlée (sans erreur de mesure).

Par ailleurs, la nature des données dont nous disposons (données temporelles agrégées sur 3 ans) et la présence de nombreuses variables explicatives dichotomiques posent trois problèmes importants, qui pourraient entacher la validité des paramètres estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires :

- Un problème d'hétérosécédasticité : les résidus n'ont pas la même variance,
- Un problème de normalité des résidus : les résidus ne sont pas distribués normalement,
- Un problème de multicollinéarité : dépendances des observations.

Par conséquent, pour vérifier la validité des paramètres estimés, nous avons réalisé deux séries d'analyses :

- 1) Pour l'hétérosécédasticité et la normalité des résidus, nous avons calculé la statistique de Durbin-Watson : cette statistique est réalisée sur des séries temporelles afin de détecter une éventuelle autocorrection des résidus estimés. Sa valeur est normalement comprise entre 0 et 4. Si elle est proche de 2, cela signifie généralement que les résidus ne sont pas auto-correlés et que, par conséquent, la variance des paramètres estimés est minimale.

2) Pour vérifier l'absence de multicollinéarité, nous avons calculé le facteur d'inflation de la variance qui permet de détecter l'existence de colinéarité entre variables explicatives. En règle générale, si le facteur d'inflation de la variance (noté VIF-Very Inflation Factor dans le logiciel SPSS) d'une variable explicative est supérieur à 10, il y a multicollinéarité entre la variable examinée et les autres.

Ainsi, pour chacune des trois variables dépendantes, les résultats des analyses de régression seront présentés en suivant la séquence suivante : d'abord des modèles de régression partiels incluant une partie des variables explicatives, puis un modèle de régression globale qui reprend l'ensemble des variables explicatives. Dans ce qui suit, nous concentrerons nos commentaires sur le modèle global plutôt que sur les modèles partiels. Avant d'aller plus loin, remarquons que les signes des coefficients des variables introduites connaissent peu ou pas de changement lorsqu'on passe des modèles initiaux à des modèles plus élaborés. Cela indique que nos résultats sont robustes, ce qui est confirmé lorsqu'on introduit les variables de contrôle. En effet, la prise en compte de ces variables ne modifie pas de façon notable les résultats obtenus.

Commençons par la présentation des résultats de la régression linéaire sur la valeur des exportations.

6.1.1 RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE : VALEUR DES EXPORTATIONS

Pour cette régression linéaire, on obtient une statistique de Durbin-Watson (DW) de 2,251 et un facteur VIF autour de 1, ce qui confirme que nous n'avons ni hétéroscédasticité, ni multicollinéarité. Comme évoqué précédemment, nous avons effectué une régression partielle sur chacune des variables explicatives soit les modèles :

- M1 (différents types d'entreprises : ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET),
- M2 (addition de la variable d'environnement, INFRA),

- M3 (addition de la variable d'environnement, STAPO),
- M4 (addition de la variable de ressource, AAUTO),
- M5 (addition de la variable de ressource, STECH),
- M6 (addition de la variable de ressource, CEMPR),
- M7 (addition de la variable de leadership, FORSUP).

Ces différents modèles sont des explorations qui ont permis de circonscrire le modèle le plus puissant. Il se trouve que ce modèle est celui qui inclut toutes les variables considérées. Il peut s'énoncer de la manière suivante :

EXPORTATION : $\square_0 + (\square_1 * ASTRA) + (\square_2 * ENDOM) + (\square_3 * ENPEP) + (\square_4 * ENPET)$
 $+ (\square_5 * INFRA) + (\square_6 * STAPO) + (\square_7 * AAUTO) + (\square_8 * STECH) + (\square_9 * CEMPR)$
 $+ (\square_{10} * FORSUP) + \square$

où

\square_0 : la constante (ENPUB)

$\square_1 \dots \square_{10}$: les variables explicatives (différentes entreprises, variables d'environnement, de ressources et de leadership),

\square : les résidus.

Le tableau VI-24 présente les différents modèles explicatifs des exportations (avec coefficients \square et écart-type) :

Tableau VI-24: Résultats de la régression linéaire : valeur des exportations

Variables Explicatives	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Entreprises							
(Constante)	19,925 (,611)**	19,969 (,620)**	21,906 (1,280)**	19,511 (,592)**	19,374 (,598)**	19,884 (,611)**	20,008 (1,243)**
ASTRA	-,211 (,670)	-,213 (,671)	-2,238 (1,300)	-,211 (,639)	-,761 (,652)	-,431 (,689)	-1,081 (1,202)
ENDOM	-2,280 (,702)**	-2,282 (,704)**	-3,922 (1,326)**	-1,866 (,678)**	-2,501 (,671)*	-2,304 (,700)*	-2,126 (1,241)
ENPEP	1,034 (1,116)	1,058 (1,120)	-,947 (1,563)	1,448 (1,070)	4,220 (1,091)	,788 (1,129)	3,170 (1,460)
ENPET	,766 (,740)	,757 (,742)	-1,403 (1,342)	,472 (,710)	,135 (,722)	,731 (,739)	-103 (1,203)
Environnement							
INFRA		-,205 (,448)	-,186 (,334)	-,164 (,321)	-,157 (,311)	-,161 (,423)	-,514 (,388)
STAPO			,300 (,462)	,345 (,453)	,367 (,410)	,353 (,409)	,470 (,411)
Ressources							
AAUTO				1,932 (,475)**	1,531 (,433)**	1,497 (,439)**	1,457 (,499) **
CEMPR					1,543 (,375)**	1,521 (,371)**	1,255 (,360)**
STECH						,573 (,434)	-,328 (,393)
Leadership							
FORSUP							2,113 (,446) **
R ² ajusté	,182	,178	,146	,255	,257	,186	,382
Nombre d'obs.	163	163	138	163	163	163	138

Constante : entreprise publique

* P < .05

** P < .01

En ce qui concerne **la valeur des exportations**, l'échantillon comprend 138 cas valides (Voir Annexe VI-8). Le R^2 ajusté est de ,382 donc 38,2% de la variance est expliquée par le modèle, ce qui constitue un résultat acceptable (Anderson, 1982). Sur ce modèle, les seules variables significatives sont l'accès aux autorités, (AAUTO), la capacité d'emprunt bancaire (CEMPR) et le niveau de formation supérieure du dirigeant local (FORSUP), à un niveau $P<.01$.

Contribution des variables significatives à la valeur des exportations

Après l'analyse des résultats de la régression linéaire multiple sur la valeur des exportations, nous observons que les variables ne sont pas significatives. Cela indique que la nature des entreprises ne change pas le résultat : il n'y a pas de différences significatives en matière de performance entre les types d'entreprises. Par conséquent, la plupart de nos hypothèses de recherche ne sont pas confirmées au niveau de la valeur des exportations. De tels résultats confirment les travaux réalisés par Bigsten et al. (1999) qui concluent que les entreprises camerounaises ont acquis des capacités d'exportation sans qu'il y ait augmentation significative de la valeur de leurs exportations. Cette situation peut s'expliquer par l'effet des programmes d'ajustement structurel, qui entraînent des conséquences défavorables sur la plupart des entreprises implantées dans les pays en développement. Les conclusions de l'étude de Ernest et al. (1994) rejoignent également ces conclusions. Nous reviendrons en détail sur les conséquences de ces résultats pour les entreprises locales dans notre prochain chapitre de discussion (Chapitre VII). Passons à la vérification de nos hypothèses H1a et H1b (voir tableau VI-24). Plus spécifiquement rappelons :

Hypothèse 1a : Les entreprises implantées localement ont des performances différencierées.

Hypothèse 1b : Les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres types d'entreprises implantés localement

Le tableau VI-24 montre que les différents types d'entreprises ne présentent pas de résultats significatifs. Nos hypothèses H1a et H1b ne sont donc pas confirmées. Ainsi, nous ne pouvons pas affirmer que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. Présentons à présent les résultats de la régression linéaire sur la valeur des ventes.

6.1.2 RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE : VALEUR DES VENTES

Pour tous les modèles, nous avons obtenu une statistique de Durbin-Watson (DW) de 1,830 et un facteur VIF autour de 1, ce qui indique que nous n'avons ni hétéroscédasticité, ni multicollinéarité. Comme évoqué précédemment, nous avons effectué une régression partielle sur chacune des variables explicatives : modèles M1, M2, M3, M4, M5, M6 et M7. Ces différents modèles sont des explorations qui ont permis de mettre en évidence le modèle le plus puissant. Il se trouve que ce modèle est celui qui comprend toutes les variables considérées (Annexe VI-9). Il peut s'énoncer de la manière suivante :

VENTES: $\square_0 + (\square_1 * ASTRA) + (\square_2 * ENDOM) + (\square_3 * ENPEP) + (\square_4 * ENPET) + (\square_5 * INFRA)$
 $+ (\square_6 * STAPO) + (\square_7 * AAUTO) + (\square_8 * STECH) + (\square_9 * CEMPR) + (\square_{10} * FORSUP) + \square$

où

\square_0 : la constante (entreprise publique),

$\square_1 \dots \square_{10}$: les variables explicatives (différentes entreprises, variables d'environnement, de ressources et de leadership),

\square : les résidus.

Le tableau VI-26, présente les résultats de la régression linéaire sur la valeur des ventes (avec coefficients \square et écart-type):

Tableau VI- 25 : Résultats de la régression linéaire : valeur des ventes

Variables Expliquatives	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Entreprises							
(Constante)	18,005 (,280)**	17,961 (,278)**	15,875 (,617)**	17,917 (,276)**	17,641 (,254)**	17,925 (,274)**	15,311 (,543)**
ASTRA	3,048 (,344)**	2,932 (,345)**	4,970 (,645)*	2,864 (,341)**	2,117 (,322)**	2,436 (,359)**	4,025 (,582)**
ENDOM	-,539 (,306)	-,564 (,304)	1,640 (,630)*	-,480 (,301)	-,885 (,277)**	-,522 (,299)	1,746 (,560)**
ENPEP	2,922 (,729)**	2,708 (,728)**	5,052 (,872)**	3,010 (,716)**	1,389 (,670)*	2,536 (,716)**	3,997 (,791)**
ENPET	2,321 (,402)**	2,240 (,400)**	4,101 (,683)**	2,098 (,398)**	1,563 (,368)**	2,202 (,393)**	3,597 (,605)**
Environnement							
INFRA	,774 (,284)**	,936 (,265)**	,854 (,302)*	,769 (,311)**	,677 (,266)	,372 (,239)*	
STAPO		1,432 (,293)**	1,347 (,287)**	1,456 (,275)**	1,327 (,264)**	1,095 (,261)**	
Ressources							
AAUTO			1,526 (,359)**	1,461 (,321)**	1,368 (,307)**	1,352 (,313)**	
CEMPR				1,897 (,178)**	1,765 (,173)**	1,469 (,180)**	
STECH					1,399 (,286)**	,652 (,252)*	
Leadership							
FORSUP							,574 (,195)**
R ² ajusté	,372	,380	,450	,394	,393	,401	,589
Nombre d'obs.	474	474	375	474	474	474	375

Constante : entreprise publique

* P < .05

** P < .01

Au niveau de **la valeur des ventes**, l'échantillon comprend 375 cas valides (Voir Annexe VI-9). Le R² ajusté est de ,589 donc 58,9% de la variance est expliquée par le modèle, ce qui représente un résultat acceptable. Sur ce modèle, les alliances stratégiques (ASTRA), les entreprises privées domestiques (ENDOM), les entreprises publiques/privées (ENPEP) et les entreprises privées étrangères (ENPET) sont significatives à un niveau (P <.01). Ces résultats signifient que ces différents types d'entreprises sont fortement associés à la valeur des ventes.

La variable STAPO, l'accès aux autorités, AAUTO, la capacité d'emprunt bancaire (CEMPR) et la formation supérieure du dirigeant local (FORSUP) sont également significatives à un niveau de (P <.01) tandis que la variable sur le savoir technologique (STECH) est significative à un niveau (P <.05). Ces résultats indiquent que ces variables influencent favorablement la valeur des ventes.

Contribution des variables significatives à la valeur des ventes

L'analyse de la contribution des variables significatives à la valeur des ventes est basée sur la valeur des coefficients (β). Ainsi, les coefficients β sont respectivement de (4,025), (1,746), (3,997) et de (3,597), pour les variables ASTRA, ENPUB, ENPEP et ENPET. Ces coefficients signifient que les différents types d'entreprises contribuent plus à la valeur des ventes que les entreprises de référence (les entreprises publiques). Par ailleurs, les coefficients β sont de (1,095) pour la variable STAPO, de (1,352) pour la variable AAUTO, de (1,469) pour la variable CEMPR, de (.652) pour la variable STECH et de (.574) pour la variable FORSUP. Ces résultats montrent que ces variables contribuent favorablement à la valeur des ventes.

De manière relative, le modèle nous indique que les performances des entreprises peuvent être classifiées par ordre décroissant comme suit (voir détails tableau VI-25) : 1-ASTRA, 2-ENPEP, 3-ENPET, 4-ENDOM, 5-ENPUB.

On peut conclure que pour la valeur des ventes, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. Ce résultat est semblable à celui de Krishnan (2002) qui montre que les alliances stratégiques améliorent la capacité marketing et de communication des partenaires. Toutefois, Gauthier et al. (1995) tout en confirmant ces résultats, soulignent que les alliances stratégiques au Cameroun sont généralement de moyennes et grandes entreprises dont le volume de ventes dépasse largement celui que pourrait réaliser une petite entreprise. Ces différents résultats seront approfondis plus loin dans notre chapitre de discussion. Présentons à présent les résultats de la confirmation de nos hypothèses de recherche sur la performance des différents types d'entreprises.

6.1.2.1 Performance des différents types d'entreprises

Pour confirmer les hypothèses sur la performance des différents types d'entreprises, rappelons :

Hypothèse 1a : Les différents types d'entreprises ont des performances différenciées.

Le tableau VI-25 montre que la contribution des différents types d'entreprises à la valeur des ventes est comme suit : alliances stratégiques (4,025), entreprises domestiques (1,746), entreprises publiques/privées (3,997) et entreprises privées étrangères (3,597). Ces résultats indiquent que notre hypothèse H1a est confirmée.

Hypothèse 2a : La présence d'infrastructures influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-25 montre que la variable INFRA n'influence pas favorablement la performance des différents types d'entreprises. Notre hypothèse H2a n'est donc pas confirmée.

Hypothèse 3a : La stabilité des politiques influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-25 donne un résultat positif de (1,095), ce qui indique que la stabilité des politiques, influence favorablement la performance des différents types d'entreprises. Notre hypothèse H3a est confirmée.

Hypothèse 4a : L'accès aux autorités influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Pour cette variable d'accès aux autorités, nous avons un résultat positif de (1,352), ce qui montre que notre hypothèse H4a influence favorablement la performance des différents types d'entreprises (voir tableau VI-25).

Hypothèse 5a : L'accès à la capacité d'emprunt bancaire influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-25 présente un résultat de (1,469) pour ce qui est de la capacité d'emprunt bancaire. Ce résultat montre que la capacité d'emprunt bancaire influence positivement la performance des différents types d'entreprises.

Hypothèse 6a : L'accès au savoir technologique influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-25 présente un résultat de (.652) pour ce qui est du savoir technologique, ce qui montre que les différentes entreprises sont influencées favorablement par cette variable. Notre hypothèse H6a est confirmée.

Hypothèse 7a : Le niveau de formation supérieure du dirigeant local influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Cette hypothèse H7a est également confirmée par nos résultats (voir tableau VI-25). Avec un résultat de (.574), cela montre que le niveau de formation supérieure du dirigeant local influence positivement les différentes entreprises.

Au total, on observe que la plupart de nos hypothèses sur la performance des différents types d'entreprises sont confirmées. Passons à la confirmation des hypothèses de recherche sur la performance relative des alliances stratégiques.

6.1.2.2 Performance relative des alliances stratégiques

Nous venons de montrer que la présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership influence favorablement la performance des différents types d'entreprises. Dans cette section, il s'agit de montrer qu'en présence de ces variables, la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche en deux étapes :

- Dans la première étape, nous avons créé des variables interactives entre les différents types d'entreprises et chacune des variables d'environnement, de ressources et de leadership. A titre d'exemple, pour ce qui est de la variable d'infrastructure, nous avons créé quatre variables interactives comme suit : les entreprises publiques (la constante), INTERIN (alliances

stratégiques*infrastructure), INTERIN1 (entreprises domestiques*infrastructure), INTERIN2 (entreprises publiques/privées*infrastructure), INTERIN3 (entreprises privées étrangères*infrastructure). Ces différentes variables interactives ont été rajoutées aux variables du modèle général, ce qui a permis d'éliminer celles (les variables interactives) dont les paramètres sont mal spécifiés (non significatifs).

- Dans la deuxième étape, nous avons retenu notre meilleur modèle qui comprend les variables du modèle général et les seules variables interactives mieux spécifiées. Pour la valeur des ventes, notre meilleur modèle peut s'énoncer ainsi (voir Annexe VI-09) :

$\text{VENTS} = \square 0 + (\square 1 * \text{ASTRA}) + (\square 2 * \text{ENDOM}) + (\square 3 * \text{ENPEP}) + (\square 4 * \text{ENPET}) + (\square 5 * \text{INFRA}) + (\square 6 * \text{STAPO}) + (\square 7 * \text{AAUTO}) + (\square 8 * \text{STECH}) + (\square 9 * \text{CEMPR}) + (\square 10 * \text{FORSUP}) + (\square 11 * \text{INTERSTA}) + (\square 12 * \text{INTERSTE}) + (\square 13 * \text{INTERCEM}) + (\square 14 * \text{INTERCE1}) + (\square 15 * \text{INTERCE2}) + (\square 16 * \text{INTERAAU}) + (\square 17 * \text{INTERFOR}) + (\square 18 * \text{INTERFOR1}) + (\square 19 * \text{INTERFOR2}) + \square$

où

$\square 0$: la constante (entreprise publique),

$\square 1 \dots \square 10$: les variables explicatives (différentes entreprises et variables d'environnement, ressources et leadership),

$\square 11 \dots \square 19$: INTERSTA (alliance stratégique*stabilité des politiques) ; INTERSTE (alliance stratégique*savoir technologique) ; INTERCEM (alliance stratégique*capacité d'emprunt) ; INTERCE1(entreprises domestiques*capacité d'emprunt bancaire) ; INTERCE2 (entreprises publiques/privées*capacité d'emprunt bancaire) ; INTERAAU (alliances stratégiques*accès aux autorités) ; INTERFOR (alliance stratégique*formation supérieure) ; INTERFOR1(entreprises domestiques*formation supérieure) ; INTERFOR2 (entreprises publiques/privées*formation supérieure),
 \square : les résidus.

Tableau VI-26 : Résultats de la régression sur la performance relative des alliances stratégiques : valeur des ventes

Variables explicatives	β	E.T.
(Constante)	15,338**	,534
<u>Entreprises</u>		
ASTRA	4,520**	,611
ENDOM	1,690*	,556
ENPEP	1,231*	,312
ENPET	3,362**	,690
<u>Environnement</u>		
INFRA	,521*	,240
STAPO	,666*	,603
<u>Ressources</u>		
AAUTO	,260*	,322
CEMPR	2,125*	,059
STECH	1,536**	,256
<u>Leadership</u>		
FORSUP	1,329**	,542
<u>Variables interactives</u>		
INTERSTA	2,165	,786
INTERSTE	2,507**	,708
INTERCEM	6,466**	,845
INTERCE1	1,583	,224
INTERCE2	1,005	,341
INTERAAU	,947	,552
INTERFOR	3,360**	1,242
INTERFOR1	,081	,590
INTERFOR2	1,047	,716
Nombre d'obs.		375
R ² ajusté		,603
Constante (entreprise publique)		

* P <.05

** P <.01

Pour ce qui est de la valeur des ventes, l'échantillon comprend 375 cas valides (Voir Annexe VI-09). Le R² ajusté est de ,603, ce qui indique que 60,3% de la variance est expliquée par le modèle. Cela représente un résultat acceptable.

Contribution des différents types d'entreprises à la valeur des ventes

En présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership, les résultats montrent qu'au niveau des différents types d'entreprises, les alliances stratégiques (ASTRA) et les entreprises privées étrangères (ENPET) sont significatives à un niveau ($P < .01$). Par contre les entreprises privées domestiques (ENDOM) et les entreprises publiques/privées (ENPEP) sont significatives à un niveau ($P < .05$). Ainsi, la contribution respective de chaque type d'entreprise à la valeur des ventes est la suivante : ASTRA (4,520), ENDOM (1,690), ENPEP (1,231) et ENPET (3,362). Ces résultats signifient que ces types d'entreprises contribuent plus que les entreprises de référence (entreprises publiques) à la valeur des ventes. On observe également que les alliances stratégiques contribuent plus à la valeur des ventes que les autres entreprises.

Contribution des variables d'environnement, de ressources et de leadership à la valeur des ventes

Pour ce qui est des variables d'environnement, l'infrastructure (.521) et la stabilité des politiques (.666) contribuent positivement à la valeur des ventes et sont significatives à un niveau ($P < .05$). Concernant la performance des différents types d'entreprises en présence des variables d'environnement, nos résultats montrent que l'infrastructure ne favorise pas un type particulier d'entreprise. Quant à la stabilité des politiques, on voit que la variable INTERSTA (.165) contribue favorablement à la valeur des ventes mais n'est pas significative. Nous ne pouvons donc pas soutenir qu'en cas de stabilité des

politiques, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises.

Au niveau des variables de ressources, l'accès aux autorités (.260), la capacité d'emprunt bancaire (2,125) et le savoir technologique (1,536) contribuent favorablement à la valeur des ventes et sont respectivement significatives à un niveau de ($P <.05$) et de ($P <.01$). Pour ce qui est de la performance des différents types d'entreprises en présence des variables de ressources, la variable INTERAAU (.947) contribue favorablement à la valeur des ventes mais n'est pas significative. On ne peut donc pas affirmer que l'accès aux autorités favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises. Quant à la capacité d'emprunt bancaire, nous avons identifié les variables INTERCEM (6,466), INTERCE1 (1,583) et INTERCE2 (1,005). Ces variables confirment qu'en cas de capacité d'emprunt bancaire, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. De même, la variable INTERSTE (2,507) montre qu'en cas de savoir technologique, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. Pour ce qui est des variables de leadership, les résultats montrent qu'en cas de formation supérieure du dirigeant local, trois types d'entreprises sont plus performantes que les autres : les alliances stratégiques, INTERFOR (3,360), les entreprises privées domestiques, INTERFOR1 (.081) et les entreprises publiques/privées, INTERFOR2 (1,047). On observe que de ces trois types d'entreprises, les alliances stratégiques sont les plus performantes. Nous allons à présent vérifier nos hypothèses de recherche sur la performance relative des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises :

Hypothèse 1b : Les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 donne un résultat de (4,520) pour les alliances stratégiques (ASTRA), de (1,690) pour les entreprises privées domestiques (ENDOM), de

(1,231) pour les entreprises publiques/privées (ENPEP) et de (3,362) pour les entreprises privées étrangères (ENPET). Notre hypothèse H1b est donc confirmée.

Hypothèse 2b : La présence d'infrastructure favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 montre que la présence d'infrastructure ne favorise aucune des entreprises. Notre hypothèse H2b n'est donc pas confirmée.

Hypothèse 3b : Une stabilité des politiques favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 montre que la variable INTERSTA n'est pas significative et ne nous permet pas d'affirmer que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. Notre hypothèse H3b n'est pas confirmée.

Hypothèse 4b : Un accès aux autorités favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 présente un résultat non significatif pour la variable INTERAAU. Ce résultat ne permet pas de soutenir que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas d'accès aux autorités. Notre hypothèse H4b n'est pas confirmée.

Hypothèse 5b : Une capacité d'emprunt bancaire favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 présente un résultat positif de (6,466) pour la variable INTERCEM, de (1,583) pour la variable INTERCE1 et de (1,005) pour la variable INTERCE2. Ces résultats confirment que les alliances stratégiques

sont plus performantes que les autres entreprises en cas de capacité d'emprunt bancaire. Notre hypothèse H5b est confirmée.

Hypothèse 6b : Le savoir technologique favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 montre que la variable INTERSTE présente un résultat de (2,507), ce qui indique que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas d'accès au savoir technologique. Notre hypothèse H6b est confirmée.

Hypothèse 7b : Un niveau de formation supérieure du dirigeant local favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-26 présente un résultat de (3,360) pour la variable INTERFOR, de (.081) pour la variable INTERFOR1 et de (1,047) pour la variable INTERFOR2. Ces résultats confirment que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas de formation supérieure du dirigeant local. Notre hypothèse H7b est confirmée.

Passons à la présentation des résultats de la régression linéaire sur le nombre d'emplois.

6.1.3 RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE : NOMBRE D'EMPLOIS

Pour cette régression linéaire, on obtient une statistique de Durbin-Watson (DW) de 1,980 et un facteur VIF autour de 1, ce qui confirme que nous n'avons ni hétéroscédasticité, ni multicollinéarité. Comme évoqué précédemment, nous avons effectué une régression partielle sur chacune des variables explicatives : modèles M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7. Ces différents

modèles sont des explorations qui ont permis de trouver le modèle le plus puissant. Il se trouve que ce modèle est celui qui comprend toutes les variables considérées (Annexe VI-10). Il peut s'énoncer de la manière suivante :

$$\text{EMPLO} = \alpha_0 + (\alpha_1 * \text{ASTRA}) + (\alpha_2 * \text{ENDOM}) + (\alpha_3 * \text{ENPEP}) + (\alpha_4 * \text{ENPET}) + (\alpha_5 * \text{INFRA}) +$$
$$(\alpha_6 * \text{STAPO}) + (\alpha_7 * \text{AAUTO}) + (\alpha_8 * \text{STECH}) + (\alpha_9 * \text{CEMPR}) + (\alpha_{10} * \text{FORSUP}) + \epsilon$$

où

α_0 : la constante (entreprise publique),

$\alpha_1 \dots \alpha_{10}$: les variables explicatives (différentes entreprises, variables d'environnement, de ressources et de leadership),

ϵ : les résidus.

Le tableau VI-27 présente les résultats de la régression linéaire sur le nombre d'emplois :

Tableau VI-27 : Résultats de la régression linéaire : nombre d'emplois

Variables Explicatives	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Entreprises							
(Constante)	3,110 (,167)**	3,065 (,165)**	3,269 (,350)**	2,956 (,161)**	2,855 (,158)**	3,025 (,165)**	2,421 (,329)**
ASTRA	1,432 (,210)**	1,348 (,208)**	1,094 (,368)**	1,321 (,201)**	1,005 (,201)**	1,103 (,217)**	1,594 (,502)**
ENDOM	-,604 (,183)**	-,626 (,181)**	-,818 (,357)*	-,475 (,176)**	-,714 (,171)**	-,556 (,180)**	-,166 (,336)*
ENPEP	1,604 (,460)**	1,428 (,456)**	1,445 (,532)**	1,759 (,440)**	,856 (,436)*	1,411 (,452)**	1,213 (,348)**
ENPET	1,024 (,250)**	,958 (,247)**	,529 (,394)	,894 (,239)**	,694 (,235)**	,987 (,245)**	,836 (,363)*
Environnement							
INFRA	,664 (,170)**	,652 (,163)*	,619 (,146)	,587 (,139)**	,563 (,148)*	,434 (,154)**	
STAPO		1,408 (,182)**	1,398 (,179)**	1,376 (,167)**	1,275 (,164)**	1,218 (,168)**	
Ressources							
AAUTO			1,518 (,215)**	1,501 (,211)**	1,458 (,218)**	1,292 (,208)**	
CEMPR				1,003 (,112)**	,993 (,109)**	,609 (,117)**	
STECH					,835 (,175)**	,152 (,165)*	
Leadership							
FORSUP						,314 (,125)*	
R ² ajusté	,312	,331	,409	,372	,404	,340	,529
Nombre d'obs.	512	512	404	512	512	512	404

Constante : entreprise publique

* P < .05

** P < .01

Pour ce qui est **du nombre d'emplois**, l'échantillon comprend 404 cas valides (Voir Annexe VI-10). Le R² ajusté est de ,529 donc 52,9% de la variance est expliquée par le modèle, ce qui constitue un résultat acceptable. Sur ce modèle, la contribution des alliances stratégiques (ASTRA) et des entreprises publiques/privées (ENPEP) sont significatives à un niveau (P <.01). Quant aux entreprises privées étrangères (ENPET) et les entreprises privées domestiques (ENDOM), leur contribution est significative à un niveau (P <.05). Les variables INFRA, STAPO, AAUTO, CEMPR sont significatives à un niveau (P <.01) ; par contre, le savoir technologique et la formation supérieure du dirigeant local (FORSUP) sont significatives à un niveau (P <.05). Ces résultats indiquent que ces variables influencent la valeur des ventes.

Contribution des variables significatives à la création d'emplois

L'analyse de la contribution des variables significatives à la création d'emplois est basée sur la valeur des coefficients β . Ainsi, les coefficients β sont respectivement de (1,594), (1,213) et (.836) pour les alliances stratégiques (ASTRA), les entreprises publiques/privées (ENPEP), les entreprises privées étrangères (ENPET). Ces coefficients signifient que ces types d'entreprises contribuent plus au nombre d'emplois que les entreprises de référence (entreprises publiques). Par ailleurs, les coefficients β sont de (.434), (1,218), (1,292), (.609), (.152) et (.314) respectivement pour les variables INFRA, STAPO, AAUTO, CEMPR, STECH et FORSUP, ce qui indique que leurs contributions aux emplois sont positives. De manière relative le modèle nous indique que les performances des entreprises peuvent être classifiées par ordre décroissant comme suit (voir tableau VI-26): 1-ASTRA, 2-ENPEP, 3-ENPET, 4-ENPUB, 5-ENDOM. Cette classification montre que pour le nombre d'emplois, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises.

De tels résultats sont confirmés par une série de recherches dans le contexte africain par Gauthier et al. (1995), Delalande (1989), Sleuwaegen et Goedhuys (2002) et Kessy (2000). L'étude de Kessy montre comment dans le contexte de la Côte-d'Ivoire, des relations de partenariat culturellement bien ancrées peuvent favoriser de solides performances économiques et la création d'emplois.

6.1.3.1 Performance des différents types d'entreprises

Pour confirmer les hypothèses sur la performance des différents types d'entreprises, rappelons :

Hypothèse 1a : Les différents types d'entreprises ont des performances différenciées.

Le tableau VI-27 montre que la contribution des différents types d'entreprises à la valeur des ventes est comme suit : alliances stratégiques (1,594), entreprises privées domestiques (-,166), entreprises publiques/privées (1,213) et entreprises privées étrangères (,836). Ces résultats indiquent que notre hypothèse H1a est confirmée.

Hypothèse 2a : La présence d'infrastructures influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-27 donne un résultat de (,434) pour la variable d'infrastructure (INFRA), ce qui confirme que la présence d'infrastructure influence favorablement la performance des différents types d'entreprises. Notre hypothèse H2a est également confirmée.

Hypothèse 3a : La stabilité des politiques influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-27 donne un résultat positif de (1,218), ce qui indique que la stabilité des politiques, influence favorablement la performance des différents types d'entreprises. Notre hypothèse H3a est confirmée.

Hypothèse 4a : L'accès aux autorités influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Pour cette variable d'accès aux autorités, nous avons un résultat positif de (1,292), ce qui montre que notre hypothèse H4a influence favorablement la performance des différents types d'entreprises (voir tableau VI-27).

Hypothèse 5a : L'accès à la capacité d'emprunt bancaire influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-27 présente un résultat de (.609) pour ce qui est de la capacité d'emprunt bancaire. Ce résultat montre que la capacité d'emprunt bancaire influence positivement la performance des différents types d'entreprises.

Hypothèse 6a : L'accès au savoir technologique influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Le tableau VI-27 présente un résultat de (.152) pour ce qui est du savoir technologique, ce qui montre que les différentes entreprises sont influencées favorablement. Notre hypothèse H6a est confirmée.

Hypothèse 7a : Le niveau de formation supérieure du dirigeant local influence favorablement la performance des différents types d'entreprises.

Cette hypothèse H7a est également confirmée par nos résultats (voir tableau VI-27). Avec un résultat de (.314), cela montre que le niveau de formation supérieure du dirigeant local influence positivement les différentes entreprises.

Au total, on observe que toutes nos hypothèses sont vérifiées en ce qui concerne la variable dépendante «nombre d'emplois». Il s'agit à présent de vérifier si la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises.

6.1.3.2 Performance relative des alliances stratégiques

Nos résultats précédents confirment que la présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership influence favorablement la performance de la plupart des entreprises. Il s'agit à présent de montrer qu'en présence de ces différentes variables, la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises. Pour cela, nous avons procédé comme dans le cas de la valeur des ventes à savoir :

- Créer des variables interactives entre les différents types d'entreprises et chacune des variables d'environnement, de ressources et de leadership. Ces différentes variables interactives sont ensuite intégrées à l'ensemble des variables du modèle général, ce qui a permis d'éliminer celles dont les paramètres sont mal spécifiés (non significatifs).
- Retenir le meilleur modèle qui reprend les variables du modèle général et les seules variables interactives qui sont les mieux spécifiées. Pour la création d'emplois, notre modèle peut s'écrire ainsi (voir Annexe VI-10):

$$\text{EMPLO} = \alpha_0 + (\alpha_1 * \text{ASTRA}) + (\alpha_2 * \text{ENDOM}) + (\alpha_3 * \text{ENPEP}) + (\alpha_4 * \text{ENPET}) + (\alpha_5 * \text{INFRRA}) + \\ (\alpha_6 * \text{STAPO}) + (\alpha_7 * \text{AAUTO}) + (\alpha_8 * \text{STECH}) + (\alpha_9 * \text{CEMPR}) + (\alpha_{10} * \text{FORSUP}) + \\ (\alpha_{11} * \text{INTERSTA}) + (\alpha_{12} * \text{INTERSTE}) + (\alpha_{13} * \text{INTERCEM}) + (\alpha_{14} * \text{INTERCE1}) + \\ (\alpha_{15} * \text{INTERCE2}) + (\alpha_{16} * \text{INTERCE3}) + (\alpha_{17} * \text{INTERFOR}) + (\alpha_{18} * \text{INTERFOR1}) + \\ (\alpha_{19} * \text{INTERFOR2}) + \epsilon$$

où

α_0 : la constante (entreprise publique),

$\alpha_1 \dots \alpha_{10}$: les variables explicatives (différentes entreprises et variables d'environnement, ressources et leadership),

$\alpha_{11} \dots \alpha_{19}$: INTERSTA (alliance stratégique*stabilité des politiques) ; INTERSTE (alliance stratégique*savoir technologique) ; INTERCEM (alliance stratégique*capacité d'emprunt) ; INTERCE1(entreprises domestiques*capacité d'emprunt bancaire) ; INTERCE2 (entreprises publiques/privées*capacité d'emprunt bancaire) ; INTERCE3 (entreprises privées étrangères*capacité d'emprunt bancaire) ; INTERFOR (alliance stratégique*formation supérieure) ; INTERFOR1(entreprises domestiques*formation supérieure) ; INTERFOR2 (entreprises publiques/privées*formation supérieure),

ϵ : les résidus.

Le tableau VI-28 présente les résultats de la régression sur la performance relative des alliances stratégiques concernant la variable dépendante, nombre d'emplois.

Tableau VI-28 : Résultats de la régression sur la performance relative des alliances stratégiques : nombre d'emplois

Variables explicatives	β	E.T.
(Constante)	1,660**	,363
<u>Entreprises</u>		
ASTRA	2,259**	,415
ENDOM	,674*	,376
ENPEP	,530*	,271
ENPET	1,570*	,453
<u>Environnement</u>		
INFRA	,522*	,161
STAPO	,776*	,738
<u>Ressources</u>		
AAUTO	,042*	,398
CEMPR	1,610*	,422
STECH	1,060*	,163
<u>Leadership</u>		
FORSUP	2,087**	,360
<u>Variables interactives</u>		
INTERSTA	,358	,806
INTERSTE	3,947**	,764
INTERCEM	3,208**	,257
INTERCE1	,282*	,240
INTERCE2	,191*	,543
INTERCE3	,347*	,221
INTERFOR	2,858**	,806
INTERFOR1	,885*	,470
INTERFOR2	,235*	,387
Nombre d'obs.		404
R ² ajusté		,580
Constante (entreprise publique)		

* P <.05

** P <.01

Pour ce qui est de la création d'emplois, l'échantillon comprend 404 cas valides (Voir Annexe VI-10). Le R² ajusté est de ,580 ce qui indique que 58% de la variance est expliquée par le modèle. Cela représente un résultat acceptable.

Contribution des différents types d'entreprises à la création d'emplois

En présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership, les résultats montrent qu'au niveau des différents types d'entreprises, les alliances stratégiques (ASTRA) et les entreprises privées étrangères (ENPET) sont significatives à un niveau ($P < .01$). Les entreprises privées domestiques (ENDOM) et les entreprises publiques/privées (ENPEP) sont, elles, significatives à un niveau ($P < .05$). Ainsi, la contribution respective de chaque type d'entreprise à la valeur des ventes est la suivante : ASTRA (2,259), ENDOM (.674), ENPEP (.530) et ENPET (1,570). Ces résultats signifient que ces entreprises contribuent plus que les entreprises de référence (entreprises publiques) à la valeur des ventes. On observe que les alliances stratégiques contribuent plus à la valeur des ventes que les autres entreprises.

Contribution des variables d'environnement, de ressources et de leadership à la création d'emplois

Pour ce qui est des variables d'environnement, l'infrastructure (.522) et la stabilité des politiques (.776) contribuent favorablement à la valeur des ventes et sont significatives à un niveau ($P < .05$). Pour ce qui est de la performance des différents types d'entreprises en présence des variables d'environnement, nos investigations montrent que l'infrastructure ne favorise pas un type particulier d'entreprise. Quant à la stabilité des politiques, nos résultats montrent que la variable INTERSTA (.358) contribue favorablement à la valeur des ventes mais n'est pas significative. Par conséquent, nous ne pouvons

donc pas soutenir qu'en cas de stabilité des politiques, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises.

Pour les variables de ressources, l'accès aux autorités (.042), la capacité d'emprunt bancaire (1,610) et le savoir technologique (1,060) contribuent favorablement à la valeur des ventes et sont respectivement significatives à un niveau de ($P <.05$). Pour ce qui est de la performance des différents types d'entreprises en présence des variables de ressources, l'accès aux autorités ne favorise pas un type d'entreprise en particulier (les variables interactives concernant l'accès aux autorités ne sont même pas retenues dans le modèle). On ne peut donc pas affirmer que l'accès aux autorités favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises. Quant à la capacité d'emprunt bancaire, nous avons identifié les variables INTERCEM (3,208), INTERCE1 (.282) et INTERCE2 (.191). Ces variables confirment qu'en cas de capacité d'emprunt bancaire, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. De même, la variable INTERSTE (3,947) montre qu'en cas de savoir technologique, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises. Pour ce qui est des variables de leadership, les résultats montrent qu'en présence de formation supérieure du dirigeant local, trois types d'entreprises sont plus performantes que les autres : les alliances stratégiques, INTERFOR (2,858), les entreprises privées domestiques, INTERFOR1 (.885) et les entreprises publiques/privées, INTERFOR2 (.235). On observe que les alliances stratégiques sont les plus performantes de ces trois types d'entreprises.

Nous allons à présent confirmer nos hypothèses de recherche sur la performance relative des alliances stratégiques par rapport aux autres types d'entreprises :

Hypothèse 1b : Les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement.

Le tableau VI-28 donne un résultat de (2,259) pour les alliances stratégiques (ASTRA), de (,674) pour les entreprises privées domestiques (ENDOM), de (,530) pour les entreprises publiques/privées (ENPEP) et de (1,570) pour les entreprises privées étrangères (ENPET). Notre hypothèse H1b est donc confirmée.

Hypothèse 2b : La présence d'infrastructure favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 montre que la présence d'infrastructure ne favorise aucune des entreprises. Notre hypothèse H2b n'est donc pas confirmée.

Hypothèse 3b : Une stabilité des politiques favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 montre que la variable INTERSTA n'est pas significative, ce qui indique que les alliances stratégiques ne sont pas plus performantes que les autres entreprises. Notre hypothèse H3b n'est pas confirmée.

Hypothèse 4b : Un accès aux autorités favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 ne permet pas d'affirmer que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas d'accès aux autorités. Notre hypothèse H4b n'est également pas confirmée.

Hypothèse 5b : Une capacité d'emprunt bancaire favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 présente un résultat positif de (3,208) pour la variable INTERCEM, de (.282) pour la variable INTERCE1, et de (.191) pour la variable INTERCE2 et de (.347) pour la variable INTERCE3. Ces résultats confirment que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas de capacité d'emprunt bancaire. Notre hypothèse H5b est confirmée.

Hypothèse 6b : Le savoir technologique favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 montre que la variable INTERSTE présente un résultat de (3,947), ce qui indique que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas d'accès au savoir technologique. Notre hypothèse H6b est confirmée.

Hypothèse 7b : Un niveau de formation supérieure du dirigeant local favorise plus les alliances stratégiques que les autres types d'entreprises implantés localement.

Le tableau VI-28 présente un résultat de (2,858) pour la variable INTERFOR, de (.885) pour la variable INTERFOR1 et de (.235) pour la variable INTERFOR2. Ces résultats confirment que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en cas de formation supérieure du dirigeant local. Notre hypothèse H7b est confirmée.

En définitive, examinons le tableau VI-29 qui récapitule les différents résultats obtenus sur la base de la vérification de nos hypothèses de recherche :

Tableau VI-29 : Performance des différents types d'entreprises et performance relative des alliances stratégiques

Hypothèses	Valeur des exportations	Valeur des ventes	Nombre d'emplois
H1a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H1b	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H2a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H2b	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H3a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H3b	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H4a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H4b	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H5a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H5b	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H6a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H6b	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H7a	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H7b	Non vérifiée	Vérifiée	Vérifiée

Les résultats de la vérification des hypothèses de recherche sur la performance relative des alliances stratégiques au niveau de la valeur des exportations ne nous permettent pas d'affirmer que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres types d'entreprises. Par contre au niveau de la valeur des ventes et du nombre d'emplois, nos résultats confirment qu'en général, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises.

En outre, les différents résultats montrent que les alliances stratégiques font partie des organisations les plus performantes dans le contexte des pays en

développement. Ils sont conformes à ceux obtenus par Krihnan et al. (2002) qui ont mis en évidence la contribution des alliances stratégiques à la performance des entreprises locales dans le contexte indien. Après avoir analysé ces résultats, quelles conclusions pouvons-nous en tirer?

6.2 SYNTHESE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

L'analyse des résultats résultant de nos trois modèles de recherche (valeurs des exportations, des ventes et du nombre d'emplois) confirment que les trois dimensions de notre modèle de recherche, à savoir l'environnement des affaires, les ressources et compétences, leadership local, sont complémentaires, affectent d'une manière différenciée les variables dépendantes et s'ajustent bien avec les données de recherche. Ces résultats révèlent que l'environnement ne favorise aucun type d'entreprise à la différence des variables de ressource et de leadership. Toutefois, nos résultats statistiques n'ont pas établi que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement au niveau de la valeur des exportations. A cela plusieurs explications ont été avancées par les auteurs qui ont travaillé sur les alliances stratégiques implantées dans les pays en développement (Beamish, 1988 ; Gherzouli, 1997). Selon ces auteurs, les programmes d'ajustement structurel n'ont pas eu un effet positif sur des entreprises telles que les alliances stratégiques d'autant plus que ce type d'entreprise s'est toujours intéressé au marché local. De plus, les difficultés techniques et organisationnelles ainsi que les obstacles dressés par les gouvernements de certains pays développés n'ont pas favorisé ce type d'entreprise. Nos résultats statistiques indiquent que la performance des alliances stratégiques n'est pas meilleure que celle des autres entreprises implantées localement notamment en présence d'infrastructures, de stabilité politique ou en cas d'accès aux autorités. Pour ce qui est de la présence d'infrastructures (INFRA), ces résultats défavorables s'expliquent par l'absence et/ou l'insuffisance d'infrastructures dans les pays en développement (Sleuwaegen et Goedhuys, 2002). Au niveau de la stabilité des politiques, il faut préciser que l'enquête se déroulait à une période de restructuration

économique, ce qui ne profitait pas plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises. Enfin, en ce qui concerne l'accès aux autorités, on peut dire que les résultats défavorables s'expliquent par le fait que les alliances stratégiques souffrent plus que les autres entreprises d'une certaine méconnaissance des coutumes et des comportements locaux. C'est cette méconnaissance des réalités locales qui les oblige souvent à s'associer à des partenaires locaux.

Par ailleurs, au delà de ces résultats, notre recherche exploratoire révèle que la performance des alliances stratégiques induit d'autres avantages périphériques non captés par les analyses statistiques. Ces avantages sont liés à l'environnement des affaires et aux ressources. Examinons à présent quelques-uns de ces avantages périphériques sur l'environnement (amélioration des infrastructures et stabilité des politiques) et les ressources (accès aux autorités) tirés de notre recherche exploratoire.

Le premier exemple illustre bien le rôle des alliances stratégiques dans **l'amélioration des infrastructures (QALIF)**. Il s'agit d'une alliance stratégique qui implique d'une part une entreprise locale, SAP (Société Africaine de Pneumatique) et une entreprise Européenne QUIKTIRE (fabrication des chambres à air et de produits pneumatiques). Le Burkina Faso étant souvent considéré comme le pays des « deux-roues », en raison de l'importance des motocyclettes et vélos, l'alliance stratégique reposait sur un marché à haut potentiel de développement. En effet, pour le Burkinabé moyen ou fortuné, la première manifestation de richesse commence par l'achat d'un engin à « deux-roues ». Toutefois, c'est un domaine où la concurrence est forte, éclatée et désorganisée. Ainsi, plusieurs entreprises se partageaient un marché local restreint car limité à quelques grandes villes, la plupart des villes secondaires étant pratiquement inaccessibles par voie routière. C'est dans ces conditions que l'alliance stratégique entre la SAP et QUIKTIRE s'est donnée pour objectif d'élargir le marché local en investissant dans le développement

de pistes rurales autour des villes secondaires. Pour réaliser un tel projet, l'alliance stratégique s'est associée avec : la SIFA (Société Industrielle du Faso), spécialisée dans le montage de motocyclettes, les autorités locales et une organisation non gouvernementale (ONG). La SIFA, en distribuant ses produits sur ces marchés, y intègre les produits SAP et vice-versa. Quant aux autorités locales et l'ONG, elles ont cherché à retirer des dividendes politiques du dit projet. En définitive, cette stratégie permit à SAP d'augmenter sa part de marché de 20% en trois ans. De plus, elle a pu augmenter la durée de vie de ses produits dans les villes secondaires, laquelle est passée de 1 an à trois ans. En maintenant et en renforçant l'image de marque acquise, cette société a pu conserver son avantage concurrentiel.

Dans le deuxième exemple, nous présentons le rôle des alliances stratégiques dans la **stabilité des politiques (STAPO)**. Bien avant les mesures de restructuration du secteur financier en Afrique, le marché de l'assurance traversait une situation d'instabilité institutionnelle. Des compagnies locales étaient abusivement déclarées en très bonne situation financière avec la bénédiction des personnes chargées de veiller à la crédibilité des structures nationales de contrôle. Les déboires rencontrés par quelques-unes des entreprises étrangères ont fini par créer un climat de méfiance parmi les investisseurs. Ces investisseurs, maillon essentiel de tout système financier, commençaient à perdre confiance dans le système financier local et allaient même jusqu'à imposer une assurance coûteuse aux compagnies qui exportaient ou importaient vers le Burkina Faso et les autres pays de la région. Une telle situation ne pouvait plus durer ; il fallait rétablir la crédibilité du système ou risquer d'entraîner toute la région dans une crise financière. La réaction des autorités sous-régionales s'est faite en deux temps : elles ont d'abord demandé à la banque centrale, la BCEAO, d'assainir le marché financier en redonnant confiance aux investisseurs ; ensuite, elles ont créé un organisme indépendant, la Conférence Interafricaine du Marché de l'Assurance (CIMA) avec pour mandat d'exercer un contrôle supranational sur les activités des compagnies

d'assurance. Dans cette perspective, la CIMA a fixé deux principales règles : une solidité financière accréditée par ses soins et un partenaire étranger de premier choix. Ces nouvelles règles du jeu ont permis aux alliances stratégiques entre l'UAB et AXA, mais également entre la FONCIAS et ATHÉNA Assurances, de mettre en place le cadre nécessaire pour une plus grande stabilité des politiques. Ces différentes réformes ont « sauvé » le système financier sous - régional et permis aux alliances stratégiques d'étendre leur influence sur les autres marchés africains. Signalons que dans le cadre de ces réformes, les experts étrangers membres des alliances stratégiques associées à des compagnies locales (AXA, ATHÉNA, Mutuelles du Mans) ont pris une part importante dans le processus. Ils ont profité de cette opportunité pour formaliser des règles du jeu qui écartent les entreprises locales, peu solides, du marché des assurances. Les trois grandes alliances stratégiques dans le domaine des assurances occupent près de 80% du marché sous - régional. Cet exemple suggère aussi que la stabilité des politiques profite plus aux alliances stratégiques qu'aux autres types d'entreprises implantés localement.

Le dernier exemple décrit le rôle des alliances stratégiques dans **l'accès aux autorités (AAUTO)**. Il s'agit de l'alliance stratégique entre CEMAF (compagnie d'exploration minière) et la CEMOB. Un des dirigeants de CEMAF rencontre un haut dirigeant du Burkina Faso dans un cadre non professionnel. Les deux personnalités se lient d'amitié et le dirigeant lui suggère d'investir dans son pays dans le secteur de son choix. Ce qui fût fait et l'alliance stratégique entre l'entreprise CEMAF et l'entreprise CEMOB fut mise en place pour l'exploration et l'exploitation des mines d'or du Burkina. Toutefois après quelques années d'exploration (avec plus ou moins de succès), et confrontée à une forte concurrence (due à la libéralisation du secteur minier), l'alliance stratégique a vu sa marge de manœuvre financière se dégrader. Face à une telle situation, les dirigeants ont décidé de mettre en place un plan de restructuration économique et sociale qui devait entraîner à terme la suppression de nombreux emplois. Devant le refus des employés et face à une

injonction de la Direction du Travail du Ministère du travail et de la Sécurité Sociale appelant l'alliance stratégique à respecter les lois en vigueur, les dirigeants ont exigé et obtenu des autorités locales la révision du code du travail, qui reconnaît désormais aux employeurs le droit de recourir à une plus grande flexibilité dans la gestion de leurs employés. Ainsi, ils ont exercé de fortes pressions sur le maintien des emplois et des investissements dans le pays. Fort de ces acquis (en particulier le nouveau code du travail), les dirigeants ont également fait réviser le code des investissements. A ce jour la CEMAF est devenue un acteur économique incontournable dans le pays (investissements dans les banques, les mines, et les engrais) grâce notamment à son accès aux autorités, à sa capacité financière et à son réseau international. Ces exemples montrent que les alliances stratégiques dans les pays en développement, qui partent souvent de l'amitié ou de la confiance entre deux ou plusieurs personnes, peuvent contribuer à améliorer l'environnement des affaires, les ressources et le leadership. Ces différents résultats seront détaillés et discutés plus en profondeur dans le chapitre interprétatif (chapitre VII). Ce chapitre s'attachera à approfondir la discussion sur les résultats obtenus et cherchera à établir des liens théoriques entre ces résultats et les approches théoriques issues du champ de recherche en management stratégique.

**CHAPITRE VII :
VERS UNE THÉORIE DE LA CONTRIBUTION DES ALLIANCES
STRATÉGIQUES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

« Jamais un débat purement intellectuel n'aboutira à une décision : plus les motifs sont intelligemment dégagés, plus s'égalise leur force, car le monde est complexe, et il n'est pas de pour qui ne s'enveloppe de beaucoup de contre, pas de motif qui se trouve sans sophisme pour mobiliser beaucoup de sagesse. C'est pourquoi l'intellectuel qui n'est qu'intellectuel, peseur d'idées, voit toujours sa balance à peu près au point mort. L'action a pour effet précisément de franchir cette mort, dans un pari qui pour n'être pas toujours irrationnel, n'est cependant jamais tout à fait raisonnable. »

E. Mounier

« La volonté de voir, de saisir la vérité, la réalité d'un côté et de l'autre l'agir, sont-ils ensemble les deux impératifs auxquels j'ai essayé d'obéir toute ma vie . »

R. Aron

Nous avons présenté au chapitre précédent (chapitre VI) les résultats des différentes analyses statistiques. Ils confirment de nombreuses hypothèses émises mais ils nuancent ou même contredisent d'autres de ces hypothèses. C'est à ce chapitre VII que revient la responsabilité de discuter de ces résultats, de leur donner un sens et surtout de dégager des perspectives théoriques pour une compréhension beaucoup plus approfondie de la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement. Dans cette optique, les conclusions résultant de nos analyses statistiques, de même que les enseignements tirés de la recherche qualitative exploratoire, devraient constituer les principaux leviers sur lesquels s'articuleront nos commentaires.

Ainsi, quatre grandes parties constitueront la charpente de ce chapitre : la première partie fera un rappel des principaux résultats obtenus dans cette recherche; puis la deuxième partie décrira l'évolution des différents types d'entreprises. Quant à la troisième partie, elle discutera des résultats statistiques, tentera de les comprendre et suggérera des pistes pour approfondir notre compréhension de la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement (en rapport avec les principales bases théoriques déjà analysées dans le chapitre III). Nous poursuivrons nos commentaires sur cette troisième partie par l'analyse des déterminants de la performance des différents types d'entreprises (environnement, ressources et leadership).

Enfin dans la quatrième et dernière partie, nous discuterons du possible lien entre la performance des alliances stratégiques et le développement économique. Ce possible lien relève, rappelons-le, d'une hypothèse généralement soutenue par la littérature et qui soutient que toute performance satisfaisante d'une alliance stratégique peut être une contribution au développement économique.

7.1 RAPPEL DES PRINCIPAUX RÉSULTATS STATISTIQUES

Pour rappeler brièvement nos principaux résultats statistiques, nous présenterons les résultats de la confirmation de nos hypothèses de recherche. Au niveau de la

performance des différents types d'entreprises, nos résultats montrent que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises en ce qui concerne la valeur des ventes et du nombre d'emplois. Ces résultats sont en général confirmés au niveau de la performance relative des alliances stratégiques, en présence des variables d'environnement, de ressources et de leadership. Toutefois, ces résultats ne nous permettent pas d'affirmer que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises au niveau de la valeur des exportations.

Après le rappel des résultats statistiques, décrivons à présent l'évolution de la performance des différents types d'entreprises.

7.2 L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES

A la lumière des précédents résultats statistiques, plusieurs options caractérisent l'évolution des entreprises dans les pays en développement. On observe notamment que de très petites entreprises restent dynamiques, que les entreprises publiques/privées résistent bien à la situation et que les entreprises privées étrangères s'adaptent aux transformations subies par l'environnement des affaires. Toutefois, ces transformations révèlent surtout l'effondrement des entreprises publiques et l'efficacité des alliances stratégiques, qui s'adaptent mieux au contexte des pays en développement. Analysons à présent la dynamique d'évolution de la performance de chaque type d'entreprise.

7.2.1 L'EFFONDREMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Nos résultats statistiques, de même que ceux issus de notre recherche exploratoire, ont révélé l'effondrement des entreprises publiques. Cette situation est le résultat d'un changement d'orientation économique, dans lequel le secteur privé a été invité à jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration de la situation économique des pays en développement (Gauthier et al., 1995). Ainsi, la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie de développement économique a entraîné les vagues de privatisations et de restructurations économiques auxquelles sont confrontées les entreprises depuis plus de deux décennies. Par conséquent, l'effondrement des entreprises publiques, jadis

omniprésentes dans le paysage économique des pays en développement, est la conséquence même des programmes d'ajustement structurel soutenus par les institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI). Cette situation a eu pour effet d'obstruer la compétitivité des entreprises publiques au triple plan de l'environnement des affaires, des ressources et du leadership local.

7.2.2 LA DYNAMIQUE DES TRÈS PETITES ENTREPRISES

La dynamique observée au niveau des très petites entreprises de notre échantillon confirme les résultats obtenus par Gauthier (1996) et Ernest et al. (1994). On observe que ces entreprises profitent de l'incertitude créée par cet environnement nouveau. Dans la pratique et à court terme, les transformations opérées au niveau de l'environnement des affaires ne touchent pas de façon directe la dynamique économique et sociale de ces petites entreprises, qui sont le plus souvent informelles. En outre, ces entreprises bénéficient d'un accès aux autorités qui leur permet de contrôler un certain nombre de priviléges tels que l'accès à des marchés publics ou à des marchés «délaisssés» par les autres entreprises ; cependant, elles sont limitées au niveau du savoir technologique et de la capacité financière. En effet, l'un des principaux problèmes que rencontrent ces entreprises est lié aux difficultés financières (Gauthier, 1995 ; Hugon, 1993). Cette absence de capacité financière est accentuée par le refus des institutions financières et bancaires de leur accorder la moindre assistance parce qu'on assume qu'elles fonctionnent en marge des règles du marché et de la transparence. Par ailleurs, certaines de ces entreprises développent un leadership local fort et un sens élevé de l'entrepreneuriat par exemple chez les Bamilinkés au Cameroun et les Dioulas au Mali et en Côte-d'Ivoire (Bourgoin, 1984). Au total, les entreprises domestiques tirent leur dynamisme des transformations au niveau de l'environnement des affaires, et de leur leadership.

7.2.3 LA RÉSISTANCE DES ENTREPRISES PRIVÉES/PUBLIQUES

Le dynamisme observé au niveau des petites entreprises contraste avec la situation des entreprises publiques/privées. Cette forme d'organisation est le résultat d'un partenariat

entre le secteur public et le secteur privé local. Ces types d'entreprises constituaient, avec les entreprises publiques, les « fers de lance » de la performance économique dans les pays en développement (Gauthier et al., 1995). Mais comme la stratégie de développement économique de ces pays a évolué et que les entreprises publiques se sont effondrées ou ont disparu, les entreprises publiques/privées ont perdu leurs principaux atouts. Cependant, sur la base de nos résultats statistiques, on observe que ces entreprises résistent mieux que prévu à la nouvelle situation créée par les différentes transformations de l'environnement des affaires. Deux explications peuvent être avancées pour justifier cette résistance des entreprises publiques/privées. La première explication est liée au fait que les transformations opérées au niveau de l'environnement affectent négativement plutôt les entreprises publiques que celles du secteur privé ; de ce fait, les entreprises privées conservent une certaine marge de manœuvre au niveau de l'environnement des affaires et des ressources notamment. La deuxième explication est liée au fait que ce type d'entreprise profite encore de son accès aux autorités pour obtenir certains priviléges comme Gauthier (1996) l'a montré. Mais les transformations de l'environnement des affaires, notamment le désengagement continu de l'État dans la gestion des entreprises obligent ce type d'entreprise à évoluer vers des entreprises privées domestiques ou des alliances stratégiques.

7.2.4 L'ADAPTATION DES ENTREPRISES PRIVÉES ÉTRANGÈRES

La résistance des entreprises publiques/privées et la dynamique des petites entreprises contrastent avec l'adaptation des entreprises privées étrangères. Ce type d'entreprise ne subit pas les transformations de l'environnement des affaires de manière aussi radicale que les entreprises publiques ou publiques/privées. Ces entreprises ont la particularité de bien connaître l'environnement local et de maîtriser les réseaux de relations et les réseaux d'accès aux autorités (Mutabazi, 2000). De plus, elles bénéficient d'une capacité financière plus importante que celle des autres types d'entreprises déjà décrits. Toutefois, ces entreprises finissent par se comporter comme des entreprises locales et du coup partagent les mêmes insuffisances. Parmi ces insuffisances, l'accès au savoir technologique apparaît comme l'élément le plus déterminant. Habituées à fonctionner dans un environnement technologique limité et inadapté, les entreprises privées

étrangères finissent par accuser des retards technologiques dans les marchés internationaux comme le montrent les travaux de Kessy (2000). Dans ces conditions, elles peuvent évoluer vers la formation d'alliances stratégiques ou vers la consolidation du noyau d'entreprises privées domestiques. Examinons à présent, la dynamique des alliances stratégiques.

7.2.5 L'EFFICACITÉ DES ALLIANCES STRATÉGIQUES : ENTRE RÉALITÉS LOCALES ET CONTRAINTES EXTERNE

Toutes les analyses précédentes concernant les différents types d'entreprises comportent des insuffisances diverses qui limitent leur performance dans le contexte des pays en développement. Ces insuffisances sont liées soit à l'environnement, soit aux ressources ou au leadership. Ainsi, pour être compétitive, une entreprise doit aligner avec cohérence ses ressources et son leadership avec son environnement des affaires. Parmi toutes ces entreprises, l'alliance stratégique apparaît comme l'organisation la mieux adaptée pour répondre à ces trois conditions telles que suggérées dans la discussion de nos résultats. Cette efficacité des alliances stratégiques provient de cet ajustement constant entre les réalités locales et les contraintes externes. **Au niveau local (interne)**, nos analyses et notre discussion ont montré que les alliances stratégiques s'adaptaient mieux à l'environnement des affaires car elles développent les infrastructures nécessaires (routes, moyens de transports) au fonctionnement des entreprises. En outre, la réputation internationale du partenaire étranger allié au savoir faire culturel du partenaire local leur permet un meilleur accès aux autorités. **D'un point de vue externe**, les alliances stratégiques s'adaptent constamment aux contraintes internationales en se donnant les moyens pour maîtriser le savoir technologique, disposer d'une capacité bancaire et d'un leadership local fort. Concernant le savoir technologique par exemple, la plupart des travaux soutiennent que la maîtrise des ressources conditionne les performances de l'entreprise à long terme ; par ailleurs, comme nous l'avons montré précédemment (voir chapitre VI), le savoir technologique doit prendre en compte la technologie mais également toutes les compétences tacites qui y sont associées. Or ces compétences tacites ne sont pas disponibles sur le marché d'où l'importance de leur appropriation à travers les alliances stratégiques (Mothe, 1996 ;

Taroneau, 1993). En rendant plus facile le transfert de compétences tacites, les alliances stratégiques développent un avantage difficilement réalisable par les autres entreprises. Elles représentent donc la seule forme d'organisation efficace, capable d'allier les contraintes externes et les réalités locales.

Nous venons de montrer que l'alliance stratégique constitue une forme d'organisation particulièrement bien adaptée au contexte des entreprises des pays en développement. Essayons de montrer à présent si la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises ?

7.3 LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES EST-ELLE SUPÉRIEURE À CELLE DES AUTRES ENTREPRISES IMPLANTÉES LOCALEMENT ?

Les résultats statistiques indiquent que les alliances stratégiques sont généralement plus performantes que les autres entreprises implantées localement. Un tel résultat est important car il apporte une réponse aux nombreuses hypothèses émises par les recherches antérieures (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Friedman et Beguin, 1971 ; Beamish, 1985; 1988; Schaan, 1983; Hébert et Beamish, 1997). En effet depuis le début des années 80 notamment, les alliances stratégiques sont considérées comme la forme d'organisation la plus appropriée face à une mondialisation de l'économie qui induit de multiples difficultés d'ordre économique (Williamson, 1985 ; Kogut, 1988), stratégique (Dunning, 1988) et organisationnel (Hamel, 1991 ; Jarillo, 1988) pour les entreprises (voir chapitre III). En défendant ce point de vue, les auteurs de cette assertion postulent que les alliances stratégiques représentent un moyen privilégié par lequel les entreprises, tout en conservant leurs compétences clés, s'allient à d'autres partenaires pour acquérir les compétences qui leur font défaut. Toutefois cette vision stratégique n'est pas unanimement partagée. Par exemple, des auteurs tels que Porter (1990 ; 1991) ou Reich, (1986) mettent en garde les entreprises contre les dangers, les pièges et les méfaits des alliances stratégiques. Ces auteurs estiment que les alliances stratégiques ne sont en fait qu'un « cheval de Troie » utilisé par certaines entreprises (ils présentent l'exemple des

entreprises japonaises) pour capter « clandestinement » les compétences de leurs partenaires (occidentaux dans l'exemple de Porter). 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 lui 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 conforte notamment Porter (1991) dans sa position et lui permet d'affirmer que les alliances stratégiques ne sont que des manœuvres transitoires, des constructions instables qui sont nécessairement vouées à l'échec. Mais, ces quelques travaux constituant une exception, 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. Parmi ces auteurs, rappelons les travaux de Friedman et Kalmanoff, (1961) ; Beamish (1984 ; 1988); Hébert et Beamish (1997), Gherzouli (1997). Comme le montrent ces nombreux travaux, 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'amélioreront. Dans cette perspective, Chrysostome (2000) a montré dans sa thèse de doctorat que les alliances stratégiques 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 entre les partenaires. Tout récemment, Krishnan et al. (2002) ont cherché à mesurer la contribution des alliances stratégiques à l'entreprise locale dans le contexte indien. Leurs résultats montrent que les alliances stratégiques 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, les auteurs soulignent que la distance culturelle entre les partenaires a un impact défavorable sur la performance d'ensemble des alliances stratégiques. Ces exemples complètent et renforcent ceux que nous avons obtenus en montrant que la contribution des alliances stratégiques peut prendre plusieurs formes. A l'évidence, nos résultats sont en accord avec la plupart des travaux sur les alliances stratégiques (autant dans les pays développés qu'en développement). Essayons à présent de les comprendre et si possible de les expliquer.

7.4 EN QUOI LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES EST-ELLE SUPÉRIEURE À CELLE DES AUTRES ENTREPRISES IMPLANTÉES LOCALEMENT ?

Pour tenter de comprendre en quoi les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement, nous allons examiner les trois dimensions que sont : l'environnement, les ressources et le leadership local. Commençons par l'analyse de l'impact de l'environnement des affaires.

7.4.1 L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

L'environnement des affaires a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques (Child, 1972 ; Duncan, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Dess et Beard, 1984 ; Hannan et Freeman, 1984 ; Thompson, 1967 ; Mintzberg, 1979). Dans les travaux sur les pays en développement, des auteurs tels que Ghoshal (1987) insistent sur les deux dimensions les plus importantes de cet environnement : son hostilité et son instabilité. Dans notre

recherche, nous avons identifié deux hypothèses de recherche sur l'environnement des affaires des entreprises dans les pays en développement qui reflètent assez bien ces deux dimensions : il s'agit de l'hypothèse H2b qui soutient qu'en présence d'infrastructures, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises et l'hypothèse H3b qui stipule qu'une stabilité des politiques favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement. Pour discuter des résultats statistiques obtenus sur les deux hypothèses, nous allons d'abord faire un retour sur le contexte d'étude et les résultats obtenus par l'équipe du PRDE au Cameroun (Gauthier et al. 1995) ; par la suite, nous confronterons nos résultats à la littérature afin d'y trouver les pistes d'explication.

Nos résultats statistiques montrent que l'hypothèse H2b sur la présence d'infrastructures n'est pas confirmée aussi bien au niveau de la valeur des exportations et de la valeur des ventes que du nombre d'emplois. Pour tenter d'expliquer ces résultats, revenons à l'enquête du PRDE et sur la littérature.

Dans l'enquête du PRDE, les résultats de la variable (INFRA) n'ont pas connu d'évolution positive. L'enquête a montré que la majorité des entreprises de toutes tailles n'avait pas constaté de changement important dans l'amélioration du transport de marchandises. Pire, la grande majorité des petites entreprises ont même constaté une dégradation de la situation du transport de marchandises. La mauvaise qualité et l'insuffisance des infrastructures ont agi défavorablement sur toutes les entreprises. Ces résultats sont également confirmés par une certaine partie de la littérature.

En effet, les travaux de Israel (1993) et Barro (1990), notamment, ont mis en évidence le rôle stratégique des infrastructures dans le développement des entreprises des pays en développement. Ils indiquent que l'absence d'infrastructures de qualité dans ces pays crée un goulot d'étranglement en augmentant considérablement les coûts de transaction des entreprises. Une telle augmentation des coûts de transaction a un impact négatif considérable sur la compétitivité des entreprises dans les pays en développement (alliances stratégiques ou autres entreprises implantées localement). Ces résultats

rejoignent les conclusions généralement suggérées par un courant théorique bien connu dans la littérature, l'écologie des populations, et qui stipule que l'environnement est une donnée préétablie et inévitable face à laquelle l'organisation doit s'adapter ou disparaître (Hannan et Freeman, 1984). Cette vision de l'environnement est confortée par les résultats statistiques obtenus. Cependant, comme nous l'avons montré, ces résultats statistiques ont été obtenus dans un environnement économique en crise et dont les conséquences sur la disponibilité et la qualité des infrastructures ne profitent à aucune des entreprises (entreprises locales et alliances stratégiques). Dans ces conditions, il est difficile de percevoir un quelconque effet de l'action des dirigeants sur les entreprises. Toutefois, cette dynamique d'action des dirigeants est révélée dans certains travaux et dans notre recherche qualitative exploratoire qui établissent que l'action des dirigeants sur l'environnement des affaires peut contribuer à procurer un avantage compétitif aux alliances stratégiques au détriment des autres entreprises implantées localement.

De tels résultats sont conformes aux hypothèses issues de l'autre courant théorique, plus volontariste, qui soutient que l'environnement peut être construit ou influencé par le libre arbitre des dirigeants, ce qui laisse une porte ouverte à des comportements différenciés de la part des entreprises (Weick, 1976). Notre recherche exploratoire montre notamment que dans de nombreux cas d'alliances stratégiques, certaines entreprises agissent à la fois sur le développement de nouvelles infrastructures physiques et sur l'amélioration de celles existantes. C'est notamment le cas de la plupart des alliances stratégiques dans le domaine minier ou agro-alimentaire, où le développement d'infrastructures de transport apparaît comme un facteur clé pour l'amélioration de la performance et la réussite de celles-ci. Plus spécifiquement, dans le cas de l'exportation du haricot vert du Burkina, le maintien de la chaîne de froid tout au long du processus de production et de commercialisation apparaît comme un facteur clé important dans la performance des entreprises. Les résultats de notre recherche exploratoire ont montré que les alliances stratégiques étaient les plus performantes des entreprises implantées localement parce qu'elles étaient capables d'agir sur la disponibilité du transport (camions frigorifiques). Les autres entreprises implantées

localement étant incapables de soutenir la compétition par l'insuffisance de leurs moyens financiers, le segment est désormais complètement dominé par les alliances stratégiques.

Pour ce qui est de la stabilité des politiques, nos résultats statistiques montrent que cette hypothèse n'est pas non plus vérifiée au niveau de la valeur des exportations, de la valeur des ventes et du nombre d'emplois. Ainsi, tel qu'annoncé plus haut, nous devons nous référer aux conditions d'enquête résumées dans les travaux de Gauthier et al. (1995) dans le but de comprendre et d'expliquer les résultats obtenus. Ces travaux indiquent que l'enquête a été réalisée dans un contexte de restructuration économique. En effet, le Cameroun traversait alors, une période de ralentissement économique doublée d'une dévaluation du franc CFA (la monnaie locale). De plus, le FMI et la Banque Mondiale avaient mis en œuvre l'exécution d'un programme d'ajustement structurel de l'économie qui a nécessité des changements majeurs dans l'approche de la stratégie de développement du pays ; ainsi cette stratégie de développement, jadis orientée vers l'intérieur s'oriente désormais vers l'extérieur (par l'amélioration des exportations notamment). Dans une telle situation, l'incertitude créée par les transformations du cadre macro-économique ne bénéficiait à court terme à aucune forme d'organisation (alliances stratégiques et autres entreprises implantées localement). Ainsi, l'analyse de la variable sur la stabilité des politiques traduit bien cette situation. L'enquête note cependant une certaine amélioration au niveau des règles gouvernementales depuis l'exécution du processus de restructuration économique ; il n'en demeure pas moins que certains règlements imposaient encore de fortes contraintes au développement des affaires. A titre d'exemple, 17% des petites entreprises et 14% des grandes entreprises interrogées trouvaient que les règles gouvernementales en matière de travail s'étaient détériorées.

Dans la littérature, les nombreux travaux réalisés sur la problématique de l'environnement des affaires dans les pays en développement se répartissent en deux catégories. Dans la première, ces travaux montrent qu'en présence d'un environnement incertain et complexe, comme dans le cas qui nous concerne, les performances des

entreprises peuvent être différencierées. C'est le résultat obtenu par Ernest et al. (1994) au Ghana. Ces auteurs y ont effectué une étude comparative entre les performances des entreprises du secteur informel et celles du secteur formel et structuré, dans une période de restructuration économique. Leurs résultats montrent que les entreprises du secteur informel s'en tirent beaucoup mieux que les entreprises du secteur manufacturier ou formel. Toutefois comme l'indiquent les auteurs, on peut supposer qu'un tel avantage serait limité dans le temps (à court terme) et que l'environnement des affaires devrait graduellement évoluer et contribuer à clarifier les règles du jeu. Les résultats obtenus par ces auteurs éclairent et complètent les nôtres, en établissant que les entreprises peuvent réaliser des performances différencierées en présence d'un même environnement. Nous avons nous mêmes trouvé que les petites et les micro-entreprises étaient plus dynamiques et performantes que les entreprises publiques et les entreprises publiques/privées, qui subissaient les conséquences néfastes des transformations économiques. Ainsi, les travaux de Ernest et al. (1994), Kessy (2000) et bien d'autres, confirment qu'en période de restructuration économique, les entreprises du secteur informel, habituées à fonctionner dans un environnement des affaires instable et « flou », ont tendance à avoir de meilleurs résultats que celles du secteur formel (alliances stratégiques).

Dans la deuxième catégorie de littérature, de nombreux travaux ont montré que le développement quantitatif des alliances stratégiques peut influencer positivement l'environnement des affaires dans les pays en développement. En effet, les travaux de Beamish (1984) et Gherzouli (1999) notamment, montrent que les alliances stratégiques peuvent contribuer à rendre l'environnement des affaires plus viable et sécurisant en s'appuyant sur la réputation et le pouvoir financier des partenaires étrangers. D'autres investigations entreprises par Peng (1997), Child et Lu (1996) et Rawski (1994) en Chine confirment également ces résultats. Ces auteurs indiquent cependant que le processus de transformation de l'environnement peut s'avérer très lent et long. Zhang (1997) abonde dans le même sens dans sa thèse de doctorat et montre que le développement quantitatif des alliances stratégiques en Chine a poussé l'économie locale à passer progressivement d'une économie planifiée à une économie de marché.

Ces travaux montrent que les alliances stratégiques peuvent améliorer leur performance tout en contribuant au renforcement de la stabilité des politiques. Les résultats de ces travaux sont également confirmés par notre recherche qualitative exploratoire.

Dans notre recherche exploratoire, la plupart des managers locaux reconnaissent que leurs partenaires étrangers dans l'alliance stratégique arrivent avec leurs valeurs, leur vision et leurs principes de gestion de l'entreprise, et que cela contribue à clarifier les règles du jeu au niveau de l'environnement des affaires. C'est notamment le cas des alliances stratégiques impliquant des entreprises canadiennes. La charte canadienne par exemple, qualifie de crime économique toute action d'entreprises qui se seraient rendues responsables de pratiques douteuses ou d'actes frauduleux dans l'attribution de marchés publics. Cette contrainte oblige les entreprises canadiennes à exiger une ligne de conduite claire et un comportement exemplaire de leurs partenaires locaux. Cette attitude a inspiré le commentaire suivant de la part d'un manager local : « *Ces canadiens sont plus.... bureaucratiques que les autres ; mais avec eux au moins, c'est plus clair* ». Par ailleurs, un autre renchérit en parlant d'AXA-ASSURANCE : « *Certaines entreprises engagées dans des alliances stratégiques peuvent perdre plus que les ressources financières investies. Elles peuvent perdre leur réputation. Chez AXA par exemple, nous avons observé qu'être le premier assureur en France et dans le monde constitue des symboles forts pour eux, qu'ils tiennent à préserver à tout prix. Pour cela, les responsables de l'entreprise préfèrent perdre de l'argent que de se voir associer à des pratiques illégales* ». Ces exemples semblent montrer qu'en cette période de mondialisation, certaines grandes entreprises souhaitent éviter d'être associées à des pratiques douteuses qui pourraient entraîner de graves conséquences sur leur réputation à l'échelle mondiale. Le travail de thèse de Garzon (2002) sur les paiements suspects le montre amplement. En définitive, ces comportements (des entreprises) contribuent à clarifier les règles du jeu dans l'environnement des affaires.

Contrairement à certains de nos résultats quantitatifs, nos résultats qualitatifs de même que des travaux issus de la littérature confortent l'hypothèse qu'en cas de stabilité des

politiques, la réputation et le pouvoir financier des alliances stratégiques les rendent plus performantes que les autres entreprises.

Ces résultats montrent que, même dans un environnement des affaires incertain et complexe comme celui des pays en développement, les alliances stratégiques peuvent s'avérer plus performantes que les autres entreprises implantées localement à travers la contribution qu'elles apportent au développement d'infrastructures physiques. Dans la prochaine section, nous tenterons d'identifier les ressources et les compétences qui sont les plus utiles aux entreprises des pays en développement compte tenu de l'environnement. Voyons d'abord quelle est la place et le rôle des ressources et des compétences dans l'environnement des affaires des pays en développement.

7.4.2 LES RESSOURCES ET LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

A la différence de l'approche de Porter qui se focalise plus sur les structures industrielles (analyse externe) que sur l'analyse interne, l'approche des ressources et compétences 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, tel que soutenu par Porter, mais proviendrait aussi de l'intérieur même de l'entreprise à travers les ressources et les compétences distinctes. Plusieurs auteurs ont tenté de l'opérationnaliser afin de la rendre plus utile aux dirigeants d'entreprises. 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). Ensuite, en étudiant le cas des studios de films d'Hollywood, ils ont montré 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 importants résultats tendent à soutenir ceux que nous avons obtenus et montrent que chaque ressource ne peut être efficace que dans un environnement approprié. Dans le but de discuter des résultats statistiques de notre recherche, nous allons revenir à la fois sur les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête du PRDE

(Gauthier, 1996) et sur ceux obtenus par la littérature. A la toute fin de la discussion, nous montrerons que ce sont les alliances stratégiques, plus que les entreprises locales, qui nous permettent d'acquérir les ressources les plus adaptées à l'environnement des pays en développement.

La première des trois hypothèses retenues dans notre recherche pour mesurer l'impact des ressources sur la performance des alliances stratégiques se réfère au savoir technologique (variable STECH, détention d'un contrat d'assistance technique) et postule qu'en présence d'un savoir technologique, la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises. Elle est vérifiée au niveau de la valeur des ventes et du nombre d'emplois comme l'attestent nos résultats statistiques. Cependant, elle n'est pas vérifiée au niveau de la valeur des exportations.

Dans l'enquête du PRDE, on observe que très peu d'entreprises (14,2%) ont eu recours à un contrat d'assistance technique. A la lumière des performances, nous ne pouvons que constater l'utilité de ces contrats d'assistance technique pour les entreprises qui y ont eu accès. La vérification de notre hypothèse confirme que le savoir technologique influence plus la performance des alliances stratégiques que celle des autres entreprises. Toutefois, un tel résultat n'est pas unanimement soutenu par la littérature.

En effet, un premier type de travaux empiriques réalisés dans la littérature sur le savoir technologique s'appuie uniquement sur le transfert technique (OCDE, 1998 ; CNUCED, 1995). Cette conception du transfert technologique qui met l'accent sur le transfert technique en occultant les savoir-faire qui y sont encastrés a été contestée par un deuxième courant incarné par les recherches de Marcotte en Chine (1999). Dans sa thèse de doctorat réalisée dans le contexte chinois, Marcotte montre que les éléments les plus importants dans le processus de transfert de technologie reposent sur l'apprentissage cognitif et expérientiel acquis par les partenaires locaux. Tout comme nos résultats statistiques le montrent, il semble nécessaire d'intégrer dans le processus de transfert de 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). Par ailleurs, en faisant appel aux résultats obtenus par Miller et Shamsie (1996), on peut suggérer que dans un environnement turbulent et complexe comme celui des pays en développement, le transfert de ressources basées sur le savoir technologique en l'occurrence, semble être plus adapté que celui de ressources basées sur les droits de propriété (tangibles) telles que sont la technologie (brevets), la détention de licence d'exploitation ou les équipements.

De plus, notre recherche qualitative exploratoire a montré que dans plusieurs cas, le savoir technologique profitait plus aux alliances stratégiques qu'aux entreprises locales. Par exemple, dans le cas de l'alliance stratégique entre AXA-ASSURANCE et UAB, le savoir-faire et les compétences acquises par AXA à travers le monde a permis de dominer le marché de l'assurance-vie au Burkina. Non seulement cette alliance stratégique a revitalisé le secteur de l'assurance-vie, mais sa position dominante sur le marché local a également servi de tremplin à une expansion internationale dans les autres pays de l'Afrique occidentale. Une autre alliance stratégique, celle qui a impliqué IMPULSION (entreprise du domaine informatique au Burkina Faso), a permis de créer et de développer un logiciel pour la gestion du personnel hospitalier. Ce logiciel a permis d'apporter une innovation importante dans le secteur médical, où l'inefficacité de la gestion du personnel aggrave les préoccupations sanitaires déjà majeures des pays en développement. C'est ainsi que, dès son lancement, le logiciel a rapidement occupé une position dominante sur le marché local et régional (il a été rapidement adopté dans plusieurs autres pays de la sous-région).

La deuxième hypothèse soutenait que l'accès aux autorités profitait plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises. Cette hypothèse n'est pas vérifiée par nos résultats statistiques aussi bien au niveau de la valeur des exportations, de la valeur des ventes et du nombre d'emplois. Nos résultats montrent que l'accès aux autorités profite plus aux entreprises publiques/privées qu'aux alliances stratégiques. Tentons de comprendre ces résultats, en nous basant sur l'étude du PRDE, la littérature et sur notre recherche exploratoire.

L'analyse de la variable, accès aux autorités, dans le cadre de l'enquête du PRDE appelle un certain nombre d'observations. Certaines entreprises « bien introduites » s'appuyaient sur leurs relations privilégiées auprès des autorités politiques pour bénéficier de priviléges fiscaux tels que la convention spéciale, la taxe unique (TU) et la taxe intérieure à la production (TIP). Tous ces priviléges et autres avantages fiscaux accordés aux entreprises publiques/privées et publiques pour la plupart, faussent le jeu concurrentiel. Les travaux de Gauthier et Gersovitz (1997) montrent comment par le biais de ces différents priviléges, l'économie camerounaise perdait de très importants revenus. Mais depuis les réformes entreprises dans le cadre du programme d'ajustement structurel, la majorité de ces priviléges a été abolie. Cependant, à court terme, il était impossible de mesurer l'effet de l'abolition de ces priviléges sur la performance des différents types d'entreprises, et c'est ce qui explique que les entreprises publiques et publiques/privées aient un meilleur accès aux autorités que les autres entreprises. Toutefois, ces résultats sont diversement expliqués par la littérature sur les alliances stratégiques dans les pays en développement.

D'une part, les travaux de Saadi (1999) au Maroc et Child et Lu (1996) en Chine mettent en évidence le rôle prépondérant qu'occupent les autorités locales dans l'orientation et la régulation des activités économiques des entreprises. Par exemple, dans ces différents pays, les autorités locales constituent des partenaires incontournables pour les entreprises qui souhaitent pénétrer ou se retirer du marché local, de même que pour gérer les relations avec les autres acteurs économiques. En outre, les alliances stratégiques étant souvent associées à une certaine réputation internationale et à un certain pouvoir financier, elles tirent profit d'un avantage compétitif par rapport aux entreprises locales. D'autre part, Lyles et Baird (1994) et Austin (1990), tout en reconnaissant le rôle prépondérant de l'accès aux autorités dont bénéficient les entreprises publiques ou publiques/privées dans les pays en développement, mettent en garde les différents pays contre la tentation de créer des monopoles. Selon eux, une situation de monopole peut être préjudiciable à la dynamique concurrentielle ; dans ce cas, les alliances stratégiques peuvent être utilisées pour éviter une telle situation en

augmentant quantitativement le nombre d'entreprises dans un pays. Les positions défendues par les divers travaux de la littérature sont également reflétées dans notre recherche qualitative exploratoire. Nous avons notamment observé que les alliances stratégiques avaient moins accès aux autorités que les autres entreprises.

La troisième hypothèse soutenait que la capacité d'emprunt bancaire profitait plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises. Cette hypothèse est également vérifiée statistiquement au niveau de la valeur des ventes et du nombre d'emplois et non vérifiée au niveau de la valeur des exportations. Tentons à présent de les comprendre.

Tout d'abord, dans l'étude du PRDE, on peut noter que plusieurs des entreprises interrogées ont eu accès à un ou plusieurs emprunts bancaires (Gauthier et al. , 1995). Toutefois, ces différents emprunts reposaient sur des garanties traditionnelles telles que les terrains et bâtiments (30%) ou les équipements (30%). Par ailleurs, la plupart de ces emprunts avaient été accordés à de grandes entreprises et très peu aux petites et aux micro-entreprises. Ces petites ou micro-entreprises empruntaient d'autres voies moins formelles, les tontines, pour satisfaire leurs besoins en financement. C'est ce qui explique que le résultat de la vérification de l'hypothèse de recherche sur les alliances stratégiques soit significatif. Ce résultat est confirmé par des travaux antérieurs qui mettent l'accent sur les difficultés de financement rencontrées par les petites entreprises dans le contexte des pays en développement (Banque Mondiale, 1994). En effet, les institutions financières locales, qui devraient soutenir la croissance des PME en leur facilitant l'accès au financement, réclament des garanties traditionnelles dont ne disposent pas les entrepreneurs et les entreprises locales. Ces entreprises font constamment face à des difficultés financières, ce qui n'est souvent pas le cas des alliances stratégiques.

La littérature confirme également l'importance des alliances stratégiques dans la mobilisation des ressources financières. En effet, la plupart des travaux sur la performance des alliances stratégiques 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). Ces travaux ont révélé que

l'objectif poursuivi par le partenaire local, à travers la coopération, est beaucoup plus lié au besoin de renforcer sa capacité financière qu'à la poursuite d'objectifs stratégiques de développement. Du reste, notre recherche exploratoire aboutit aux mêmes conclusions. Elle montre que les partenaires locaux recherchent d'abord, outre des partenaires technologiques ou marketing, des partenaires financiers capables de soutenir leurs activités ou leur développement international. Ainsi, dans leur quête de partenaires financiers et non stratégiques, beaucoup d'entre eux sont victimes d'abus de confiance et d'escroquerie comme nous le montre le cas de la CIMAT, où la direction a abusé de la confiance des autorités locales et de leurs partenaires locaux.

L'analyse et la discussion sur les résultats statistiques de nos hypothèses de recherche sur les ressources, montrent que le savoir technologique, l'accès aux autorités et la capacité d'emprunt bancaire sont importants pour le développement des entreprises dans le contexte des pays en développement. La discussion a montré que contrairement à certaines hypothèses émises par une partie de la littérature et les résultats statistiques, la maîtrise d'un savoir technologique favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement. Encore une fois, à l'image de ce que suggèrent Miller et Shamsie (1996), l'acquisition de ressources basées sur le savoir est particulièrement adaptée au contexte des pays en développement. Après avoir montré l'importance des ressources (savoir technologique, capacité d'emprunt bancaire et accès aux autorités) pour la performance des entreprises, voyons à présent comment l'analyse du leadership local pourrait nous aider à mieux appréhender la performance des alliances stratégiques dans le contexte des pays en développement.

7.4.3 LE LEADERSHIP LOCAL ET LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Depuis les travaux pionniers de Selznick, (1950) et de Learned et al., (1965), le leadership stratégique a connu un développement rapide et s'est mué en champ de recherche important. Plusieurs auteurs ont montré dans leurs travaux que le leadership avait un impact majeur sur la performance des entreprises (Hambrick, 1989 ; Miller et Toulouse, 1986). Dans notre revue de littérature, nous avons montré que le leadership joue un rôle crucial dans le cadre des alliances stratégiques entre entreprises de cultures

différentes. Nous avons en outre mentionné que, dans le cas des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, le rôle du leader local était fondamentalement important car il est impliqué dans une gestion « équilibriste » entre les intérêts de l'alliance stratégique et l'intérêt de son entreprise (Schaan et Beamish, 1988 ; Kessy, 2000). En effet, les difficultés rencontrées par les managers étrangers sont de nature différente que celles rencontrées par les managers locaux. En tant que représentants de leur maison mère, les managers étrangers ne sont généralement chargés que d'une mission claire mais limitée : défendre les orientations stratégiques de l'entreprise au sein de l'alliance stratégique. De ce fait, ils sont la plupart du temps limités dans leur marge de manœuvre stratégique face aux managers locaux, ce qui ne manque pas de créer des points de friction. Comme le fait remarquer Delalande (1989), il appartient à ces managers locaux de faire preuve d'initiative et de leadership pour maintenir la vitalité de l'alliance stratégique tout en poursuivant les objectifs spécifiques de leurs entreprises.

Si, dans l'ensemble, le rôle du leadership dans la performance des alliances stratégiques a été mis en évidence par la littérature, les instruments suggérés pour mesurer son impact sur la performance ne sont pas unanimement acceptés par les auteurs (Hambrick, 1988 ; Miller et Toulouse, 1986). Nombre d'entre eux cependant, s'accordent sur les mesures essentiellement basées sur les critères socio-démographiques suggérés entre autres par Hambrick, (1988 ; 1989). Parmi ces critères socio-démographiques servant à mesurer la relation entre les managers et la performance, l'éducation formelle apparaît comme une des caractéristiques importantes. Dans notre recherche, nous avons retenu l'hypothèse qui stipulait qu'un niveau de formation scolaire élevé du leader local favorisait plus les alliances stratégiques que les entreprises locales. Cette hypothèse est vérifiée par nos résultats statistiques. Pour tenter de les comprendre, nous reviendrons sur les résultats obtenus dans le cadre du PRDE, dans la littérature, ainsi que dans notre recherche exploratoire.

L'enquête réalisée dans le cadre du PRDE, ne contient pas de nombreuses informations sur les managers et leur rôle dans la performance des alliances stratégiques. Cependant,

quelques études de cas auprès d'entrepreneurs camerounais ont été réalisées parallèlement aux enquêtes de terrain. L'analyse de ces études de cas peut être brièvement résumée à travers les observations suivantes :

- Très peu d'entrepreneurs locaux avaient reçu une formation de niveau universitaire ;
- Ceux qui détenaient un diplôme universitaire n'avaient pas d'expérience dans le secteur d'activité où opérait leur entreprise ;
- La plupart des entrepreneurs locaux reconnaissaient avoir créé leur entreprise pour se trouver un emploi.

En fait, plusieurs explications ont été avancées par ces entrepreneurs pour justifier le manque de performance de leurs entreprises, dont la plus fréquente peut être associée à l'absence de leadership local dans le management des alliances stratégiques. En outre, la littérature révèle que le tissu industriel africain a toujours été constitué d'entrepreneurs issus du commerce ambulant ou de détail. Or plusieurs études (Hugon, 1993) ont montré que le commerce ambulant ou de détail constituait la « chasse gardée » des personnes analphabètes ou faiblement scolarisées. C'est cette catégorie de personnes, communément appelées « les commerçants du village », qui s'est muée en entrepreneurs industriels quand les pouvoirs publics ont été contraints par les institutions financières internationales à réduire leur intervention dans les économies nationales (à travers les plans d'ajustements économiques). Ces éléments caractérisaient la situation dans laquelle se trouvaient les entrepreneurs camerounais au moment de l'enquête et expliquent, en grande partie, les résultats statistiques obtenus. Ces dernières années cependant, à la faveur de la mondialisation de l'économie et de l'internationalisation des marchés (qui ont entraîné un développement sans précédent des alliances stratégiques), il devenait de plus en plus difficile pour ces « commerçants du village » de maîtriser la complexité croissante de l'environnement des affaires. Ainsi, dans la plupart des pays en développement, des travaux mettent en évidence le rôle prépondérant joué par les entrepreneurs locaux qui détiennent une formation académique avancée (Kessy, 2000).

La littérature sur les alliances stratégiques dans les pays en développement et notre recherche qualitative exploratoire corroborent ces travaux.

En effet, la littérature sur le rôle de la formation académique des managers dans la performance des entreprises confirme nos résultats statistiques. Par exemple, Kimberly et Evanisko (1981) avaient établi, dans le contexte des pays industrialisés, que l'éducation formelle du manager est associée à son sens de l'innovation. Leurs résultats stipulent qu'un niveau de formation élevé du manager est positivement relié à sa capacité d'innovation. Par ailleurs, Hambrick et Mason (1984) confirment ces résultats et suggèrent que les managers qui ont un niveau de formation moins élevé ont plus de difficultés à maîtriser la complexité de l'environnement que les managers qui ont une formation plus poussée. En d'autres termes, leurs résultats semblent suggérer qu'un niveau de formation académique élevé du manager soit plus adapté à la complexité actuelle de l'environnement des organisations. Cette série de résultats, qui met en évidence le lien entre la formation des managers et la performance des entreprises, rejoint et corrobore ceux obtenus par Estrin et Wright (1999) et Rosevear (1999) dans certains pays en transition d'Europe de l'Est. Mais cela recoupe aussi les éléments mis en évidence par les travaux de Bourgoin (1984), Kessy (2000) et Mutabazi (2000) dans les alliances stratégiques impliquant des entreprises africaines. Cependant, il est important de mentionner que, dans les travaux réalisés dans la plupart des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, l'impact du manager local instruit sur la performance est souvent lié à l'ampleur de la résistance au changement exprimée par les managers moins formés, dont de nombreux priviléges sont menacés par les mouvements engendrés par la prolifération des alliances stratégiques (Estrin et Wright, 1999 ; Kessy, 2000). Toutefois, si ces résistances au changement sont aplaniées, la formation supérieure du manager local profite plus aux alliances stratégiques qu'aux entreprises locales à cause d'une certaine « proximité culturelle ». En effet comme le montre notre recherche qualitative exploratoire, la formation supérieure à l'occidentale du manager local le rapproche « culturellement » du manager étranger et cela représente un avantage décisif pour la performance des alliances stratégiques.

Par exemple, dans la plupart des alliances stratégiques où la performance est supérieure (les exemples de l'UAB ou d'Impulsion nous le confirment), on observe que le leader local a soit une formation universitaire, soit une compétence technique équivalente à celle du manager étranger. Cette situation favorise peut-être une meilleure coordination au niveau de la co-direction de l'alliance et renforce la confiance entre partenaires, contrairement à la situation où le manager local ne présente pas les mêmes caractéristiques intellectuelles et/ou techniques que son vis-à-vis étranger. A ce propos, M. Yaméogo de l'UAB précise : « *au début, quand nous avons sollicité le partenariat avec AXA-ASSURANCE dans l'assurance-vie, ils ont exigé une étude concurrentielle du segment (dans les deux semaines...je crois !) comme point de départ à nos discussions. J'ai aussitôt demandé à mes collaborateurs de me faire l'état de nos informations sur le domaine. Saviez-vous qu'aucune étude détaillée et concise n'était disponible ? Nous étions vraiment désabusés devant l'énormité de la tâche mais nous avons pris l'engagement de réaliser cette étude le plus rapidement possible, dans les délais requis.* [...] *Nous sommes allés à l'Université, dans les sociétés concurrentes mais aussi au ministère de l'économie (notre ministère de tutelle) et nous avons rassemblé et analysés toutes les données disponibles. A la prochaine réunion, notre document était prêt et nous leur avons fait une présentation sur écran rétroprojecteur. Ils étaient tellement émerveillés et ont laissé entendre que c'était la première fois en Afrique que cela se produisait. [...] Nous avons compris plus tard que notre partenariat et le respect dont ils font preuve à notre égard viennent de cette présentation-là. Un des responsables ajoutera même que c'était une manière, pour eux, de tester notre compétence et notre degré d'engagement envers le projet. Nous venions de passer un test vital pour l'avenir de notre partenariat sans nous en rendre compte ».* Cet exemple montre qu'en cette période de mondialisation et de complexité de l'environnement, une formation académique supérieure du manager local peut favoriser aussi le développement des alliances stratégiques. Cela confirme les recherches effectuées par Hambrick et Mason (1984), Estrin et Wright (1999) et Kessy (2000).

L'ensemble de ces recherches nous a permis de montrer que le manager joue un rôle important dans la performance de son organisation. Elles montrent également que dans

les cas d'alliances stratégiques implantées dans les pays en développement, deux situations sont généralement observées : dans la première, les deux partenaires ont reçu des formations universitaires équivalentes ce qui contribue à les rapprocher au niveau du management de l'alliance stratégique. Dans la deuxième, les deux partenaires ont reçu des formations inégales, ce qui crée des frictions et des résistances au niveau du management de l'alliance.

En définitive, après ces analyses sur l'environnement, les ressources et le leadership, malgré l'ambiguïté de certains résultats statistiques, nous avons montré qu'il est raisonnable de penser que chacune de ces trois dimensions joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement. Il restera toutefois à générer un échantillon plus adapté pour pouvoir tirer des conclusions définitives.

A présent, reprenons et enrichissons notre proposition générale qui suggère que toute performance satisfaisante d'une alliance stratégique puisse être considérée comme une contribution positive au développement économique.

7.5 VERS UNE THÉORIE DE LA CONTRIBUTION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les résultats statistiques de notre recherche confirment qu'en cette période marquée par la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés, les alliances constituent une arme stratégique de premier choix pour les décideurs (Aliouat, 1996). Cette arme stratégique est utilisée par ces derniers pour atteindre leurs fins économiques (Williamson, 1975 ; Harrigan, 1985), organisationnelles (Hamel et Prahalad, 1990) ou comme une réponse au défi lancé par l'environnement (Porter, 1980). Toutefois notre recherche qualitative indique que la performance des alliances stratégiques renferme également des avantages périphériques qui ne sont pas captés par les analyses statistiques. C'est notamment le cas quand les alliances stratégiques favorisent des apprentissages divers ou contribuent au développement d'infrastructures physiques. Cette situation suggère que le phénomène des alliances stratégiques, de nature micro-

économique, peut aussi servir des desseins de nature macro-économique, notamment en ayant un impact sur la situation économique des pays en voie de développement. Ce même constat est confirmé par Friedman et Kalmanoff (1961) quand ils affirment que : «*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*» (p.258). Par ailleurs, Hébert et Beamish (1997) soulignent que les joint ventures peuvent être utilisés comme un levier de modernisation industrielle. Tous ces auteurs soutiennent l'idée que les alliances stratégiques ont un impact positif sur le développement économique.

En effet, le diagnostic fait par la plupart des économistes du développement (Hugon, 1993 ; Oman & Wignaraja, 1991 ; Jacquemont, 1985) sur les obstacles au développement économique insiste d'avantage sur les points suivants : le manque de ressources et compétences, l'insuffisance ou l'absence de capital physique et l'absence d'un environnement institutionnel viable et efficace. Ainsi, de nombreuses autres études empiriques telles que celles réalisées par Gherzouli (1997) et Child et Lu (1996) viennent confirmer ces hypothèses et montrent que la performance des alliances stratégiques dans les pays en voie de développement peut affecter différemment chacun des points cités ci-dessus (ressources et compétences, capital physique et environnement institutionnel). Pour ce faire, nous proposons de faire l'analyse de la contribution des alliances stratégiques au développement économique à travers le lien entre le développement des infrastructures et l'augmentation du capital physique, de l'acquisition du savoir technologique, le développement du capital humain (des capacités) et enfin, de la stabilité des politiques et du développement de l'environnement institutionnel.

7.5.1 LES INFRASTRUCTURES ET LE CAPITAL PHYSIQUE

Depuis près de cinquante ans, les pays en développement sont confrontés à de nombreux problèmes de développement économique, dont le développement ou le renforcement d'infrastructures physiques. Certains chercheurs pensent que cette

situation est liée aux politiques macro-économiques qui ont été adoptées par les différents gouvernements (Banque Mondiale, 1994). En effet, ces politiques économiques ont longtemps privilégié les investissements dans les secteurs directement productifs ou dans le contrôle de l'inflation au détriment des éléments de réforme structurelle comme les investissements en infrastructures ou en ressources humaines (Israel, 1993). De plus, les programmes d'ajustement structurel mis en place pour sortir de la crise n'ont pas atteint les buts recherchés (Banque Mondiale, 2000). Plusieurs pays et experts ont suggéré que l'infrastructure favorise le développement économique et peut constituer un goulot d'étranglement pour les entreprises locales. Par conséquent, ces pays recherchent une alternative intéressante qui leur permettrait d'acquérir des infrastructures de qualité et en quantité suffisante. Parmi les différentes voies explorées, nous soutenons que les alliances stratégiques peuvent représenter efficacement cette voie alternative.

Dans nos résultats statistiques, nous avons montré qu'en présence de variables d'environnement (infrastructures et stabilité des politiques), la performance des alliances stratégiques est en général meilleure que celle des autres entreprises. De plus dans quelques secteurs (notamment dans le cas de certains projets miniers ou agro-alimentaires), les alliances stratégiques étaient contraintes de favoriser le développement d'infrastructures physiques de communication (route, téléphone). C'est ce que notre recherche exploratoire a révélé dans le cas de l'exploitation du haricot vert du Burkina. Certes, ces infrastructures qui sont développées contribuent à renforcer l'avantage concurrentiel de ces entreprises ; cependant, force est de reconnaître que ces infrastructures peuvent également accompagner les efforts de développement économique de certains pays. En effet, le développement d'infrastructures physiques par les alliances stratégiques, fruit d'une stratégie nationale bien pensée, peut contribuer à augmenter quantitativement le niveau de capital physique d'un pays donné. Dans cette perspective, nous sommes en mesure d'émettre comme une proposition générale que l'augmentation du capital physique par l'alliance stratégique peut être une contribution au développement économique. Tout comme le développement d'infrastructures, les alliances stratégiques peuvent se traduire par l'acquisition de savoir technologique.

7.5.2 LE SAVOIR TECHNOLOGIQUE ET LE CAPITAL HUMAIN

L'accès à la technologie et au savoir constitue une réelle motivation pour les partenaires locaux (Friedman et Kalmanoff, 1961 ; Friedman et Béguin, 1971). Depuis les travaux précurseurs sur les joint ventures dans les pays en développement (Friedman et Kalmanoff, 1961), le transfert de technologie a toujours été au centre des préoccupations dans les pays en développement (Tomlinson, 1970 ; Makino et Delios, 1997 ; Li et Shenkar, 1997). Mais ce transfert peut s'avérer difficile à réaliser en raison des routines organisationnelles et de l'inadaptation au contexte local (Lyles, 1988 ; Munir, 1998). Les résultats de notre recherche quantitative, par exemple, indiquent que les alliances stratégiques peuvent permettre aux partenaires locaux d'accéder à la technologie. En outre, la recherche exploratoire établit que les alliances stratégiques peuvent permettre l'accès à des apprentissages et à des compétences de gestion. Or cette technologie, ces apprentissages et ces compétences au niveau micro-économique sont au cœur des nouvelles théories sur la croissance économique (Lucas, 1988). Ainsi, nous faisons la proposition qu'une implantation importante des alliances stratégiques dans les pays en développement peut se traduire par des transferts d'apprentissages et de compétences plus nombreux, ce qui faciliterait l'accumulation du capital humain nécessaire au développement économique. Un tel résultat serait primordial pour les pays en développement et il entrerait en contradiction avec l'approche du transfert de technologie préconisée par certains auteurs (Lal et West, 1997 ; Tomlinson, 1970) ou certaines organisations internationales (CNUCED, 2000).

Par exemple, pour illustrer ce changement de perspective, dans les années 1970 la plupart des pays en voie de développement ont expérimenté la stratégie de développement industrielle basée sur la substitution aux produits d'importation (Oman et Warajra, 1991). Dans cette perspective, les gouvernements de ces pays ont conclu des accords de transferts de technologie et ont créé des unités industrielles censées résoudre leur dépendance en produits d'importation. La majorité de ces politiques ont été des échecs (Griffin, 1989) ; une des raisons qui aurait conduit à ces échecs serait liée à la difficulté d'intégrer le transfert de technologie dans l'environnement culturel et

politique des différents pays (Munir, 1998). En parlant des managers dans les pays en voie de développement Munir indique : «*First, they concentrate only on the regulative aspects of the external environment, ignoring the milieu of socio-cultural forces that affect the technology transfert process. And secondly, they usually operate at the national or industry level, thereby abstracting away from the reality faced by organizations engaged in the absorption of new technology*» (p.3). Ce transfert de savoir recommande un apprentissage organisationnel (Koenig, 1994).

Par ailleurs, les résultats de notre recherche exploratoire le montrent : les alliances stratégiques ont permis à plusieurs entreprises locales soit de renforcer leur capacité organisationnelle (exemple de SAVANA), soit de créer une nouvelle technologie (exemple IMPULSION) ou soit de renforcer leur capacité d'innovation (exemple UAB). Ces alliances stratégiques ont également un impact sur l'environnement institutionnel des entreprises locales.

7.5.3 STABILITÉ DES POLITIQUES ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Dans les alliances stratégiques, le partenaire étranger n'apporte pas uniquement sa technologie, son savoir-faire ou son pouvoir financier : il apporte avec lui toute une culture économique, politique, sociale et éthique. En outre, Porter (1990) a été plus clair en affirmant qu'en cette période de mondialisation, un pays ne pourrait attirer des investissements sans un cadre économique, politique et social adapté. Plus précisément, il indique que pour réussir, un pays doit, d'une part, veiller à ce que ses entreprises nationales soient capables de faire face à la compétition mondiale et, d'autre part, à ce que de manière générale le pays soit attrayant pour l'investissement étranger. Ohmae (1990) à son tour reconnaît que le phénomène de la mondialisation entraîne une *californisation* des besoins. Notre recherche, surtout sa partie qualitative, a confirmé cette assertion et soutient même que les alliances stratégiques pourraient apporter une contribution à l'évolution de l'environnement institutionnel dans les pays en développement. Ceci est d'autant plus plausible que la recherche a montré que les

partenaires étrangers tentent d'imposer leur culture économique, sociale et éthique dans le management des alliances stratégiques.

De nombreuses autres études montrent qu'en cas de stabilité des politiques, les alliances stratégiques étaient plus performantes que les entreprises locales. C'est le cas de la recherche effectuée par Zhang (1997) et qui montre que le développement des alliances stratégiques, suite à l'ouverture partielle de la Chine, a amené l'État à infléchir continuellement sa politique restrictive et à s'orienter progressivement vers une modernisation des institutions. Par ailleurs Child et Lu (1997) montrent que le développement des investissements en Chine s'accompagne d'une évolution progressive du paysage institutionnel, plus viable et sécurisant. Au total, ces études tendent à soutenir qu'un développement quantitatif des alliances stratégiques pourrait faciliter une évolution des institutions vers la mise en place d'un environnement des affaires plus viable. Cet environnement des affaires se caractériserait par la mise en place de dispositions réglementaires (codes des sociétés, codes investissements, code du travail) ; il pourrait ainsi contribuer au développement économique en favorisant l'évolution de l'environnement institutionnel.

7.6 SYNTHESE ET CONCLUSIONS DU CHAPITRE VII

Dans ce chapitre VII, nous avons d'abord rappelé les résultats statistiques obtenus dans notre recherche. Ensuite, nous avons décrit et discuté ces résultats en faisant un retour sur la littérature et les différentes perspectives théoriques. Ainsi, notre hypothèse principale qui établissait que les alliances stratégiques implantées dans les pays en développement étaient plus performantes que les autres entreprises implantées localement est vérifiée. Nous avons tenté d'expliquer, de discuter et de donner un sens à ce résultat mais aussi à l'ensemble des résultats obtenus par la vérification des autres hypothèses de recherche. Par exemple, nous avons montré que la dynamique et la performance des entreprises domestiques ont obstrué la confirmation de certaines de nos hypothèses en particulier celles liées à l'accès aux autorités et au leadership local. Cette dynamique des entreprises domestiques constitue l'une des indications surprenantes de notre recherche. En effet, nos résultats révèlent que ces entreprises domestiques

constituent le seul type d'entreprise à tirer profit du contexte de l'enquête du PRDE ; par ailleurs, ces résultats nous montrent qu'il faut compter sur les entreprises domestiques mais surtout sur les alliances stratégiques pour une meilleure compétitivité des entreprises dans les pays en développement.

Enfin, nous avons émis l'hypothèse qu'une performance satisfaisante des alliances stratégiques pourrait avoir un impact sur le développement économique dans les pays en développement. Finalement il appartiendra au chapitre VIII, la conclusion générale, de présenter en détail les différentes contributions, les limites et les perspectives de recherche futures que cette thèse va susciter.

**CHAPITRE VIII :
CONCLUSION GÉNÉRALE : CONTRIBUTIONS, LIMITES ET
PERSPECTIVES**

Il faut n'appeler science que l'ensemble des recettes qui réussissent toujours. Tout le reste n'est que littérature.

P. Valéry

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu ; une vision suivie d'action peut changer le monde. »

N. Mandela

8.1 QU'AVONS-NOUS FAIT ?

La présente recherche, intégrant la problématique des relations coopératives, a permis d'analyser les mécanismes spécifiques de la performance des alliances stratégiques entre entreprises de pays développés et en développement. Ces mécanismes passent par l'assainissement du contexte des affaires, le transfert de ressources et compétences et le développement des habiletés de leadership. En effet, l'importance croissante des alliances dans la stratégie concurrentielle des entreprises s'étend à présent au terrain même de la concurrence entre nations. Désormais, les alliances stratégiques servent de tremplin à la lutte que se livrent les nations les plus industrialisées pour le contrôle de l'économie mondiale (Reich, 1993). C'est dans la perspective de cette évolution que s'inscrit notre recherche dont l'objectif était de montrer, dans un premier temps, que les alliances stratégiques ont une meilleure performance que les entreprises implantées localement et, dans un deuxième temps, d'explorer les possibles répercussions de cette performance sur le développement économique.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord mis en évidence les problèmes posés par la gestion stratégique de l'entreprise dans les pays en développement (chapitre II) ; puis, nous avons fait l'analyse des théories sur les alliances stratégiques (chapitre III). Trois problèmes majeurs se sont avérés être importants en matière d'expansion de l'entreprise dans les pays en développement : il s'agit de la complexité de l'environnement des affaires, du manque ou de l'inadaptation des ressources et des compétences, ainsi que de la faiblesse du leadership exercé par les dirigeants locaux. Ces problèmes incitent à recourir à de nouvelles avenues afin d'améliorer la performance de l'entreprise dans les pays en développement. C'est dans ce cadre que les alliances stratégiques sont apparues comme une alternative intéressante face aux problèmes que pose l'expansion de l'entreprise dans les pays en développement. Ainsi, nous avons bâti un modèle théorique et des hypothèses de recherche à partir de la littérature et d'une recherche qualitative exploratoire (Chapitre IV).

Afin de vérifier les hypothèses de recherche et de tester notre modèle théorique, nous nous sommes appuyés sur notre recherche qualitative exploratoire (Chapitre IV) et sur la base de données du PRDE (programme régional de développement des entreprises) coordonnée par la Banque Mondiale (Chapitre V). Cela a permis d'obtenir des résultats somme tout à fait intéressants, que nous avons soumis à la discussion afin d'en montrer la pertinence (Chapitres VI et VII). À présent, la conclusion nous permet de revenir sur les conditions de réalisation de ce travail, les difficultés rencontrées, les résultats obtenus, les implications de cette recherche dans la pratique ainsi que les recherches à venir. Dans cette perspective commençons par décrire ce que nous avons appris au terme de cette démarche.

8.2 QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

Pour mieux décrire les différents apprentissages réalisés au cours de cette recherche, remémorons-nous brièvement les résultats les plus importants :

1) La performance relative des alliances stratégiques est en général meilleure que celle des autres entreprises implantées localement.

Bien que ce résultat soit à prendre avec prudence, il représente une contribution importante dans le champ de recherche des alliances stratégiques, en apportant une pierre supplémentaire pour soutenir les hypothèses déjà émises par de nombreux auteurs : Kalmanoff et Friedman (1971), Schaan, (1983), Beamish (1984) et Hébert et Beamish (1997). En effet, la majorité de ces chercheurs suggère que l'alliance stratégique peut contribuer à réduire le fossé entre les économies de pays développés et en développement. A notre connaissance, en dehors des travaux de Krishnan et al. (2002) sur les collaborations entre entreprises étrangères et indiennes, notre recherche est l'une des rares à avoir testé empiriquement cette hypothèse en mesurant la performance relative des alliances stratégiques par rapport aux autres entreprises implantées localement.

2) **La performance relative des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises en présence des variables de ressources et de leadership.**

Concernant les ressources, cette recherche montre que l'accès aux ressources financières et au savoir technologique influence plus la performance des alliances stratégiques que celle des autres entreprises. Enfin, **au niveau du leadership local**, notre recherche démontre que le niveau de formation supérieure du leader local a un impact plus important sur la performance des alliances stratégiques que sur les autres types d'entreprises. Nous savons maintenant qu'une formation supérieure du leader local a tendance à générer une meilleure performance qu'une formation secondaire ou inférieure.

Maintenant que nous avons rappelé les résultats obtenus dans cette recherche, examinons leurs implications pour les chercheurs.

8.3 QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DE CES RÉSULTATS POUR LES CHERCHEURS ?

Pour analyser les implications de nos résultats pour les chercheurs, nous reviendrons successivement sur les contributions théorique et méthodologique. Le tableau VIII-30, résume les principales contributions de la recherche :

Tableau VIII-30 : Les conséquences des résultats pour les chercheurs

Contributions théoriques	Contribution méthodologique	Recherches à venir
<ul style="list-style-type: none"> • L'alliance stratégique est plus performante que les autres entreprises implantées localement. • L'alliance stratégique est plus performante que les autres entreprises en cas de capacité d'emprunt bancaire, d'accès au savoir technologique et de formation supérieure du dirigeant local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la méthodologie mixte (qualitative et quantitative). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les alliances stratégiques peuvent-elles améliorer l'environnement des affaires? • Les alliances stratégiques peuvent-elles renforcer le capital physique? • Les alliances stratégiques peuvent-elles renforcer le capital humain?

8.3.1 LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

La réflexion menée sur la contribution des alliances stratégiques à la performance de l'entreprise dans les pays en développement a débouché sur des contributions théoriques. **La principale de ces contributions théoriques** réside dans la confirmation que la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises implantées localement. Même si un tel résultat est à considérer avec prudence, il constitue une avancée importante pour les chercheurs en management stratégique. En effet, il fait suite à de nombreuses hypothèses émises par la plupart des auteurs ; mentionnons, entre autres, les travaux de Kalmanoff et Friedman (1971), Schaan, (1983), Beamish (1984), Hébert et Beamish (1997). Citons la récente recherche de Krishnan et al. (2002) sur les collaborations entre entreprises étrangères et indiennes, qui conclut que les entreprises locales ne tirent profit des alliances stratégiques que si ces dernières mettent davantage l'emphase sur la publicité et la promotion des produits plutôt que sur la recherche et développement. Notre recherche va plus loin et a tenté de mesurer la performance relative des alliances stratégiques par rapport aux autres entreprises implantées localement.

Par ailleurs, notre recherche a également montré que les ressources et le leadership profitent en général plus aux alliances stratégiques qu'aux autres types d'entreprises. **Au niveau des ressources**, nos résultats montrent que les ressources intangibles (capacité d'emprunt bancaire et savoir technologique) profitent généralement plus aux alliances stratégiques qu'aux autres entreprises implantées localement. Par exemple, les alliances stratégiques utilisent mieux leur capacité d'emprunt bancaire et le savoir technologique que les autres entreprises. Enfin, **au niveau du leadership local**, notre recherche a montré que la formation du leader local avait un impact plus important sur la performance des alliances stratégiques que sur celle des autres types d'entreprises et ce autant en terme de valeur des ventes et de création d'emplois. Cela représente une contribution importante de cette recherche dans la mesure où les recherches effectuées sur le leadership dans les alliances stratégiques sont encore insuffisantes.

8.3.2 LA CONTRIBUTION MÉTHODOLOGIQUE

Au niveau méthodologique, la contribution la plus importante réside dans la combinaison des approches quantitative et qualitative. Dans un premier temps, la méthodologie quantitative s'est avérée la mieux adaptée pour répondre à notre question de recherche. C'est ainsi que nous avons eu recours à la base de données du PRDE dont la collecte a été coordonnée par la Banque Mondiale. Toutefois, compte tenu de la qualité insuffisante des données et de la spécifité des pays en développement, nous avons jugé nécessaire de valider les résultats obtenus statiquement par des données qualitatives. Ces données ont été obtenues par des entrevues avec des dirigeants locaux d'entreprises, engagées dans des alliances stratégiques, et par des observations non participantes. En définitive, l'originalité de l'approche méthodologique mixte a permis de mettre en évidence les performances non économiques des alliances stratégiques qui n'avaient pas été captées par les analyses statistiques. On reproche fréquemment aux recherches quantitatives réalisées dans les pays en développement de ne pas suffisamment prendre en compte le phénomène observé. La méthodologie mixte permet

de répondre à cette critique constamment émise sur la pertinence des travaux statistiques réalisés dans les pays en développement.

8.3.3 LES RECHERCHES À VENIR

Étant donné les difficultés rencontrées et la démarche méthodologique suivie, il nous apparaît primordial qu'une recherche à plus grande échelle avec les mêmes variables soit entreprise dans le même contexte et, si possible, dans d'autres pays subsahariens, afin d'enrichir l'éventail des connaissances sur le phénomène des alliances stratégiques. Vu que notre recherche indique que les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres entreprises implantées localement, l'objectif des recherches à venir devrait viser à approfondir cette proposition.

Par ailleurs, nous avons observé que la dynamique de l'environnement et l'efficacité des ressources et du leadership dans les pays en développement étaient tributaires des contraintes économiques, sociales et politiques formalisées dans les théories institutionnelles. Notre recherche n'a pas pu approfondir ces aspects ; seule notre recherche qualitative exploratoire les a effleurés. Des recherches qualitatives plus approfondies pourraient être menées dans la lignée des théories institutionnelles, pour tenter de comprendre les mécanismes de formation et de fonctionnement des ressources et compétences dans le cadre des alliances stratégiques implantées dans les pays en développement. Ces recherches permettraient d'identifier et de comprendre les déterminants les plus pertinents à retenir en termes d'efficacité des ressources et du leadership.

Enfin, d'autres investigations pourraient s'intéresser à l'impact des alliances stratégiques sur le développement économique des pays en développement. Certains résultats obtenus, que ce soit au niveau du développement d'infrastructures ou des ressources basées sur le savoir, laissent entrevoir l'existence possible de « passerelles » entre la performance des alliances stratégiques et le développement économique. C'est l'une des grandes conclusions à laquelle notre recherche aboutit, à savoir que la performance des

alliances stratégiques implantées dans les pays en développement peut avoir une incidence sur le développement économique. De telles recherches pourraient combiner les méthodologies quantitative et qualitative, ce qui permet en croisant les résultats obtenus, de renforcer le pouvoir explicatif des analyses effectuées. Plus spécifiquement, il s'agit de relier la stabilité des politiques à l'amélioration de l'environnement institutionnel, le développement d'infrastructures à l'amélioration du capital physique et le savoir technologique, de même que le leadership local, à l'amélioration du capital humain. Ces recherches aideront à la fois les praticiens du développement et les États dans leur lutte contre la pauvreté et les effets du sous-développement. Cependant, une telle perspective demande de réunir une somme considérable de données qualitatives et quantitatives sur un nombre important de pays en développement.

Après avoir présenté les implications de nos résultats pour les chercheurs, examinons à présent ses conséquences pour les praticiens.

8.4 QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CES RÉSULTATS POUR LES PRATICIENS ?

Dans la pratique, les résultats de cette recherche peuvent être utiles à la fois pour les gestionnaires des entreprises locales et étrangères, pour les responsables des politiques gouvernementales et pour les experts qui s'affairent sur le terrain du développement.

8.4.1 LES CONSÉQUENCES DE NOS RÉSULTATS POUR LES GESTIONNAIRES D'ENTREPRISES IMPLIQUÉES DANS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

- **Pour les gestionnaires locaux :** Les résultats de cette recherche peuvent leur permettre d'améliorer les performances d'ensemble de leur entreprise. En effet, nos résultats ont d'abord montré que **la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises**. Cela devrait inciter les managers locaux à nouer des alliances stratégiques. Ensuite, nos résultats montrent que **la capacité d'emprunt bancaire et le savoir technologique** ont des impacts plus

importants pour les alliances stratégiques que sur les autres entreprises. Ce résultat incitera les gestionnaires locaux à concentrer leurs efforts sur ces points névralgiques, à savoir la capacité d'emprunt bancaire et le savoir technologique, et à mieux les gérer à l'avenir. **Pour ce qui est de la formation supérieure**, un tel résultat développera le besoin des gestionnaires locaux pour la formation universitaire supérieure.

- **Pour les gestionnaires étrangers :** Si les entreprises locales doivent s'adapter pour tirer le maximum de profit de leur alliance stratégique, il en est de même pour le partenaire étranger. Des efforts doivent être consentis pour s'adapter aux contraintes du partenaire local et du contexte d'affaires des pays en développement. **Pour ce faire, la meilleure performance des alliances stratégiques par rapport aux autres entreprises**, permettra aux gestionnaires étrangers de renforcer la confiance des partenaires locaux en leur endroit, ainsi que leur réputation internationale et leur crédibilité. C'est l'occasion également pour ces gestionnaires, d'approfondir leur connaissance du contexte d'affaires des pays en développement. Pour ce qui est de la **capacité d'emprunt bancaire**, ce résultat permettra aux gestionnaires étrangers de renforcer le pouvoir financier et la confiance de leur maison-mère ainsi que des autorités locales. Cette confiance des autorités, peut leur permettre de renforcer leur objectif d'expansion géographique. Concernant la performance des alliances stratégiques en cas de **savoir technologique**, ce résultat permet aux gestionnaires étrangers de transférer des compétences et des savoir-faire à leurs homologues locaux. Ils peuvent ainsi se présenter comme des agents de «développement». Cela conforte leur légitimité et leur crédibilité dans la prise de décision au sein de l'alliance stratégique. Pour ce qui est **du leadership local**, les gestionnaires étrangers doivent s'assurer que leurs partenaires ont des formations universitaires supérieures. Dans ce cas, il devient plus facile d'impliquer le partenaire local dans toutes les décisions stratégiques, ce qui renforce les chances de succès de l'alliance stratégique.

8.4.2 LES CONSÉQUENCES DE NOS RÉSULTATS POUR LES RESPONSABLES DE POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

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 servir de guide aux pouvoirs publics et aux praticiens du développement pour définir une stratégie globale de développement économique basée sur les alliances stratégiques. Cette stratégie reposera sur une définition aussi claire que possible des axes de développement prioritaires autour desquels se positionneront les alliances stratégiques. Cependant une telle stratégie se heurte aujourd'hui à l'absence d'outils ou de mécanismes de collecte d'informations sur les entreprises dans les pays en développement. Ces mécanismes de collecte des données passent par la mise en place d'un observatoire des pratiques d'alliances stratégiques, ce qui permettra de mieux comprendre les conditions de création, de fonctionnement et de management de ces entreprises. Ensuite, pour ce qui est de la capacité d'emprunt bancaire, du savoir technologique et du leadership local, nos résultats exigent des pouvoirs publics et des praticiens du développement la mise en place ou le renforcement d'un certain nombre de dispositions. Concernant **la capacité d'emprunt bancaire**, ils doivent renforcer ou adapter le dispositif d'accès des PME au système bancaire et financier ; pour ce qui est **du savoir technologique**, ils doivent orienter les stratégies coopératives vers le développement des joint ventures afin de favoriser une plus grande implication du partenaire étranger et donc des possibilités de transfert de compétences. Enfin pour ce qui est du **leadership local**, les pouvoirs publics et les praticiens du développement doivent favoriser la formation supérieure des gestionnaires locaux.

8.5 EN GUISE D'AVERTISSEMENT : QUELQUES REMARQUES SUR LES LIMITES ET LES DIFFICULTÉS OPÉRATIONNELLES DE CETTE RECHERCHE

Pour le Professeur Michel Kalika de l'Université de Paris IX-Dauphine, la recherche constitue la formation continue de tout chercheur. Il observait même qu'en cette période de mondialisation de l'économie qui exige une adaptation et un ajustement continu à l'environnement, la recherche représente le moyen le plus efficace pour parvenir à une meilleure compréhension des phénomènes en situation de complexité. Une telle observation suggère implicitement que la recherche nécessite la mobilisation de grands moyens en termes financiers, humains et matériels. Or, le manque de moyens financiers, humains et matériels relevé par un certain nombre de chercheurs dans les pays industrialisés mêmes illustre parfaitement la difficulté de répondre favorablement à une telle exigence.

Si les obstacles au développement de la recherche observés dans les pays industrialisés s'avèrent aussi préoccupants, que peut-on en dire dans le cas des pays en développement ? Force est de constater que, dans ces pays, dans tous les domaines la recherche est encore embryonnaire, voire inexistante. Les travaux de Gauthier et al. (1995) ont montré et confirmé qu'en-dehors des quelques travaux commandités par les institutions internationales, la recherche dans les pays en développement reste insuffisante. Par ailleurs, dans notre revue de littérature sur la gestion stratégique dans les pays en développement, nous avons observé que beaucoup de recherches réalisées sur les entreprises étaient l'œuvre de consultants ; les travaux réalisés par des universitaires sont encore peu nombreux et méconnus. Par conséquent, il est de plus en plus admis que la réalisation d'une recherche dans de telles conditions demande beaucoup de courage, de patience et une solide volonté. Notre recherche n'a pas échappé à cette réalité et nous avons rencontré de nombreuses difficultés, ce qui limite la portée des résultats obtenus. Nous allons maintenant présenter ces limites sur les plans conceptuel et méthodologique.

8.5.1 AU NIVEAU CONCEPTUEL

Au niveau conceptuel, l'enjeu le plus important est l'applicabilité des théories existantes aux pays en développement. Des chercheurs tels que Kiggundu, Jorgensen et Hafsi (1983), Kiggundi (1989) soutiennent que, lorsque le transfert de compétences entre entreprises de pays développés et en développement implique une relation entre l'organisation et son environnement, les théories occidentales s'appliquent mal. Notre recherche confirme ces résultats : par exemple, on constate bien que, dans l'alliance stratégique AXA-Assurances/UAB, les gestionnaires sont obligés d'adapter les messages publicitaires pour commercialiser leurs produits. Par ailleurs, nous avons noté la réticence des managers locaux face aux prises de décision concertées et au travail en équipe. Il semble bien que le rôle joué par les paramètres socioculturels et éthiques dans la performance des entreprises, renforcent la complexité de l'environnement dans les pays en développement. La performance des alliances stratégiques est tributaire de la prise en compte de ces paramètres.

8.5.2 AU NIVEAU MÉTHODOLOGIQUE

Sur le plan méthodologique, les limites sont reliées à la nature des données quantitatives utilisées. Par rapport aux données quantitatives, le choix que nous avons fait de déterminer des critères stricts pour former notre sous-échantillon des alliances stratégiques peut constituer une limite. Même au niveau de la littérature sur les alliances stratégiques, les avis exprimés par les différents auteurs ne sont pas unanimes sur la meilleure façon de définir l'alliance stratégique. Toutefois, les critères de sélection que nous avons retenus sont en accord avec ceux généralement suggérés par les chercheurs les plus en vue dans le domaine des alliances stratégiques.

Les critères de performance retenus peuvent constituer une autre limite ; en effet, nous avons fait nos choix en fonction du contexte local, mais aussi des données quantitatives. C'est pourquoi nous avons essentiellement retenus des critères quantitatifs pour mesurer la performance. En outre, pour des analyses quantitatives comme celles que nous avons réalisées, il aurait fallu disposer d'une grande quantité d'entreprises dans plusieurs secteurs d'activité et sur plusieurs années, ce qui aurait contribué à renforcer la validité

externe des résultats. Cette limite nous a contraints à adapter notre cadre conceptuel. En effet, le cadre conceptuel initial ne pouvait pas être opérationnel à partir du support et des données disponibles. C'est pourquoi nous avons opté pour un cadre conceptuel adapté à nos données. Naturellement, ce cadre restreint a contribué à réduire nos ambitions en terme de résultats attendus. Par ailleurs, comme nous l'avons montré dans la méthodologie, le chercheur est confronté à un moment ou à un autre à la question de la qualité des données. Quelles sont les données pertinentes pour la recherche ? Comment les obtenir ? À quel coût et à quel délai ? Telles sont les questions que se pose généralement tout chercheur. De la réponse qu'il apportera ou qu'il trouvera à ces questions dépendra l'avenir de sa recherche. Un exemple est fourni par la thèse de doctorat de Charles Ramangalahy (2000), qui procédait à une enquête par questionnaires. Sur 1147 questionnaires envoyés par la poste, il n'a recueilli que 110 réponses, soit un taux de réponse de 3,18 %. Il est certain qu'il s'agit là d'une taille d'échantillon décevante, face à laquelle le chercheur a été obligé d'adapter la méthode de recherche qu'il avait choisie.

Nous avons également été confrontés à ces difficultés et avons été obligés de faire des choix difficiles. C'est en partie pour éviter le type de déconvenue vécue par Ramangalahy, que nous avons décidé de travailler avec des données secondaires ce qui implique d'autres types de difficultés, malgré les nombreux avantages gagnés par rapport aux enquêtes par questionnaires. Ainsi, au regard de notre base de données, les futurs chercheurs devraient être conscients de trois principales limites : elle s'appuie sur 4 secteurs d'activités, plutôt que sur l'ensemble des secteurs d'activités ; elle a collecté des données sur 3 ans, ce qui limite toute analyse longitudinale. En outre, ses objectifs prioritaires étaient de faciliter la compréhension des effets macro-économiques sur le fonctionnement des entreprises plutôt que de révéler leur comportement stratégique tel que nous l'avons fait.

Concernant les données qualitatives, les interviews ont été réalisées dans le cadre de notre recherche exploratoire. Celles-ci avaient pour but de valider notre cadre conceptuel; toutefois, au regard de la richesse des informations recueillies, nous avons

jugé utile et pertinent de les réutiliser afin d'enrichir les résultats obtenus lors de l'analyse quantitative. Il aurait certes été intéressant que ces interviews soient réalisées au Cameroun, pays sur lequel porte la base de données. Cela nous aurait permis d'établir des comparaisons systématiques entre les données et les résultats des analyses quantitative et qualitative. Mais l'objectif de notre recherche n'était pas d'éclairer la situation particulière d'un pays (en l'occurrence le Cameroun), mais de faire surgir les principaux traits caractéristiques des pays en développement. L'étude qualitative effectuée au Burkina Faso a tout de même une valeur au moins métaphorique pour aider à mieux interpréter nos résultats quantitatifs. Elle permet d'enrichir utilement les données sur le fonctionnement des alliances stratégiques dans un contexte de pays en développement, les deux pays ayant plusieurs points communs (en effet, cette recherche exploratoire a recueilli de nombreuses informations sur l'environnement des affaires, les ressources et compétences, de même que sur le leadership local). Enfin, comme nous l'avons expliqué, l'autre principale raison qui explique notre choix de travailler avec les données qualitatives recueillies au Burkina Faso réside dans le coût qu'aurait pu entraîner un séjour au Cameroun. Devant l'impossibilité de financer un autre séjour pour valider la recherche entreprise au Cameroun, nous avons décidé de travailler avec l'ensemble des données à notre disposition.

Par ailleurs, la réPLICATION de cette recherche qualitative constitue une limite de taille car plusieurs problèmes qui ont émergé sur le terrain lors de la recherche qualitative, ont été résolus par les moyens du bord. C'est ainsi que nous avons dû remplacer certains managers locaux par d'autres parce qu'ils éprouvaient des difficultés à nous recevoir ou étaient constamment en déplacement. En quatre semaines de collecte de données, il nous était impossible d'attendre indéfiniment un rendez-vous avec un dirigeant d'entreprise. En outre, nous avons dû utiliser des intermédiaires en raison d'une attitude de méfiance manifestée par certains responsables à l'idée de rencontrer un « inconnu ». D'aucuns chercheurs y verront un biais, mais nous sommes confiants de la pertinence et de la valeur des informations recueillies dans un tel contexte.

Une autre limite est le degré d’implication et de disponibilité des managers locaux lors des entrevues. Ce manque d’implication et de disponibilité se manifeste par le non-respect des rendez-vous, les interruptions fréquentes pour répondre au téléphone et de l’agacement face à certaines questions, surtout celles reliées au domaine financier, comptable ou fiscal. De plus, certains managers locaux avaient tendance à se lancer dans des discours de complaisance en tentant d’occulter les difficultés rencontrées par leur entreprise. Pour tenter de contourner ces difficultés, le chercheur se doit d’être armé d’une grande patience ; souvent il doit s’y reprendre à plusieurs reprises pour compléter une même interview. Pour ce faire, nous avons également eu des discussions informelles avec les employés dans le but de recouper si possible et de compléter si nécessaire certaines informations transmises par les managers locaux.

8.6 LES MOTS DE LA FIN : LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT COMME PARTENAIRES DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Notre recherche montre que les alliances stratégiques ont en général une performance meilleure que celle des autres entreprises implantées localement et, de ce fait, peuvent contribuer à réduire l’écart de développement entre économies de pays développés et en développement. Ces résultats contribuent à apporter des réponses à la double frustration intellectuelle et professionnelle évoquée dans notre préambule ; cependant, les résultats contrastés des différents pays en développement en matière de croissance économique invitent à une grande prudence quant aux conséquences positives de la mondialisation et de la globalisation des marchés.

Par exemple, 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 capital 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 industrialisé à pays industrialisé. 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.

Toutefois, la crise en Asie et ses effets sur d'autres marchés émergents ont mis en lumière des défaillances à l'échelle non seulement des pays mais aussi du système international (Stiglitz, 2000). Ainsi, certains responsables de pays en développement se demandent aujourd'hui s'il faut ou non poursuivre la stratégie d'ouverture des économies sur le reste du monde. A cette question, nous posons cette réflexion du célèbre philosophe Serge Latouche (2001, p.7) : « Dans une économie mondialisée, il n'existe pas de place pour une théorie spécifique destinée au Sud. Toutes les régions du monde désormais sont en développement ». Par conséquent, je pense que ces responsables doivent au contraire tirer les leçons des défaillances observées dans certains pays afin d'améliorer les chances de succès de la stratégie de développement qui vise à pleinement intégrer les pays en développement dans le grand village qu'est devenu le monde d'aujourd'hui. C'est peut-être dans cette perspective, qu'il faut comprendre la récente mise sur pied du NEPAD (nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique). Pour une des premières fois, un programme qui donne une vision et trace les perspectives de croissance et de développement des pays d'Afrique a été pensé et conçu par les dirigeants africains eux-mêmes. La mise en œuvre de ce programme ambitieux s'appuie sur un nouveau partenariat avec les entreprises des pays industrialisés. Ainsi, la réussite d'un tel programme pourrait être le début de l'intégration des pays africains à l'économie mondiale. Cependant, pour éviter de

retomber dans les erreurs du passé, les dirigeants africains doivent méditer sur cet avertissement de Nelson Mandela : « Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu ; une vision suivie d'action peut changer le monde ». Mandela appelle ainsi à l'émergence d'une nouvelle race de dirigeants intègres, rigoureux et légitimes, qui susciteront l'adhésion et l'engagement des populations africaines.

Personnellement, je suis convaincu qu'une plus grande participation des pays en développement au commerce mondiale aurait pour avantage d'offrir aux consommateurs et aux producteurs, partout dans le monde, l'accès à une gamme plus large de biens et de services à des prix compétitifs. Gageons que l'avertissement de Mandela sera pris en compte et que la vision et l'action du NEPAD pourraient changer le monde, en faisant des pays africains de vrais partenaires dans un monde de plus en plus interdépendant.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, L.**, «La stratégie de la symbiose», Harvard/l'Expansion, N°14, 1979.
- Adler, N.J.**, « From the Atlantic to the Pacific century : Cross-cultural management reviewed, Journal of Management, 12, 295-318, 1986.
- Aguilar, F.J.**, Scanning the Business Environment, New York : Macmillan, 1967.
- Aldrich, H.**, Organizations and Environments, Englewood Cliffs : Pratice-Hall, 1979.
- Aliouat, B.**, Les stratégies de coopération industrielle, Paris, Economica, 1996.
- Allaire Y. et Firsirotu M.E.**, «The theories of organizational culture», Organizational studies 5, 1985.
- Allison, G.T.**, Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis, Boston, Little Brown, 1971.
- Amable G. et Guellec D.**, «Les théories de la croissance endogène», Revue d'économie politique, 102, 1992.
- Amin, S.**, La gestion capitaliste de la crise : le cinquantième anniversaire des institutions de Bretton-Woods, Paris, Édition L'Harmattan, 1995.
- Amit, R. et Schoemaker, P.**, « Strategic Assets and Organizational Rent », Strategic Management Journal, Vol.1, N°3, 1993.
- Ammons, D.N.**, Municipal productivity-A comparison of fourteen high-quality service cities, Praeger Publishers, 1984.
- Anderson, J.A.**, «Logistics discrimination», In Handbook of Statistics, Krishnaiah P.R et Kamel, L (eds.) North Holland, Amsterdam, 169-191, 1982.
- Anand, J. et A. Delios.** « Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries ». Journal of International Business Studies, 28(3): 579-603., 1997.
- Anand, J., R. Azimah A. et S. Makino.** « Multinational strategy and subsidiary characteristics: Empirical analysis of Japanese joint ventures. » In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative strategies: Asian-Pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.
- Anand,J. et A. Delios.** « India: A dream deferred or a dream shattered. » Business Quarterly, 60(2): 22-31, 1995.

Anastassopoulos J.P. et al., Pour une nouvelle politique d'entreprise, Presse Universitaire de France, 1985.

Andrews, K.R. The concept of corporate strategy, Dow Jones-Irwin, 1971.

Andrews, K.R., The concept of corporate strategy, 3 Édition, Dow Jones-Irwin, 1987.

Ansoff, I. Corporate Strategy, New York: McGraw Hill, 1965.

Argyris C. et Schön, D. A., Organizational Learning: A theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading (MA), 1978.

Argyris C. et Schön, D. A., «what is an organization that is may learn» In Lockett : organization as systems», In Milton Keynes : the open university press, 1980.

Arndt J. « Towards a concept of domesticated markets » Journal of Marketing Research, Vol. 43, Fall, 1979.

Arrow, K., «The economic Implications of Learning By Doing», Review of Economic Studies, 29, 166-170, 1962.

Aschauer D.A., «Is Public Expenditure Productive?», Journal of Monetary Economics, N°23, 1989.

Asheghian, P. et Ébrahimi, B., International Business, Harper & Row Publishers, N.Y., 1990

Aulakh, P. S., Kotabe M., et Sahay A. «Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A behavioral Approach», In Beamish & Killing, Cooperative Strategies, New Lexington Press, 1997.

Austin, J., Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques, The Free Press, 1990.

Azam, J-P., «Democracy and Development: A theoretical framework», Public Choice, 80, pp.293-305, 1994c.

Azam, J-P., «The Côte-d'Ivoire Model of Endogenous Growth», European Economic Review (Papers & Proceedings), 37, 566-576, 1993.

Azimah, A.R., «Resource attributes and joint venture performance in Malaysia», Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario, 2000.

Badarocco, J. The Knowledge Link, Boston, Harvard Business School Press, 1991.

- Baden-Fuller, C. et Stopford, J.M.**, Rejuvenating: the mature Business, Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Bandura A.**, Social learning theory, Englewood Cliffs, N.J. Pratice-Hall, 1977.
- Banque Mondiale**, Rapport sur le développement, Washington, 268p, 1994.
- Banque Mondiale**, Rapport sur le développement dans le monde, Washington, 1998.
- Banque Mondiale**, Rapport sur le développement dans le monde, Washington, 2000.
- Banque Mondiale**, Perspectives économiques mondiales, Washington, 2002.
- Baran, P.**, «The Political Economy of Growth», Monthly Review Press, N.Y., 1957.
- Barnard C .I.**, The fonctions of the executive, Boston: Harvard University Press, 1938.
- Barney J.**, «From resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, Vol.17 N°1, 1991.
- Barney, J.B.**, «Strategic factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy», Management Science, 42, 1231-1241, 1986.
- Barrett, G.V. et Phatak, A.**, «Comparative surveys of managerial attitudes and behaviour», in J. Boddewyn (ed.), Comparative Management: Teaching, Research and Training, Graduate School of Business Administration, New York, 1978.
- Barro, R.J.**, « Government spending in a simple model of endogenous growth », Journal of Political Economy, Vol.98, 1990.
- Bateson G.** Mind and nature , New-york : Bantam Book, 1979.
- Bayard, J.F.**, L'État en Afrique: la politique du ventre, Paris- Fayard, 1989.
- Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)**, Données socio-économiques sur le Burkina Faso, 2000 et 2001.
- Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC)**, Données socio-économiques sur le Cameroun, 1999 et 2000.
- Beamish W. P. & Killing, P.** Cooperative Strategies, The New Lexington Press, 1997.
- Beamish P.W.**, «The characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries», Columbia Journal of World Business, Automne, 1985.

Beamish, P.W. Joint venture performance in developing countries, Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London Ontario, 1984.

Beamish, P. W. Multinational Joint Ventures in Developing Countries, London: Routledge, 1988.

Beamish, P. W. « Establishing a successful joint venture: Moore Business Forms in Japan. » In P. Beamish and E. Safarian (eds.) Challenge and Response: North American Firms in East Asia. Hong Kong Bank of Canada Papers on Asia, Vol. 5, University of Toronto Press, 1999.

Beamish, P. W. et A. C. Inkpen. « Keeping international joint ventures stable and profitable. », Long Range Planning, 28(3): 26-36, 1995.

Beamish, P. W. et A. Delios. « Improving joint venture performance through congruent measures of success. » In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative strategies: European perspectives, San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Beamish, P. W. et A. Delios. « Incidence and propensity of alliance formation by US, Japanese and European MNEs. » In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative strategies: Asian-Pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Beamish, P. W. et J.C. Banks. « Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. », Journal of International Business Studies, 18(2): 1-16. (Winner of the 1997 JIBS Decade Award.), 1987.

Beamish, P.W. « The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. », Columbia Journal of World Business, 20(3): 13-19, 1985.

Beamish, P.W. « Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. » Management International Review, 27(1): 23-37, 1987.

Beamish, P.W. « The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China. », Journal of International Marketing, 1(2): 29-48, 1993.

Beamish, P.W. « The role of alliances in international entrepreneurship. », In R. Wright (ed.) International Entrepreneurship: Globalization and Emerging Businesses, Research in Global Strategic Management, Vol. 7, Greenwich, C.T., JAI Press, pg. 43-61, 1999.

Becker G., « Human capital: A theoretical and empirical analysis », National Bureau of Economic Research, N°4, 1964.

Benston, G.J., « The validity of profits-structure studies with particular reference to the FTC's line of Business data ». The American Economic Review, vol.75, Mars, 1985.

Bertrand Y., Culture organisationnelle, Presse universitaire du Québec, 1991.

Bigsten, A. et al., « Exports of African manufactures : macro policy and firm behaviour », The journal of International Trade & Economic Development, 8 :1 53-71, 1999.

Bleeke J. et D. Ernst, « Votre alliance cache t- elle une future vente ? », Expansion Management Review, 1995.

Boecke J.H., Economies and Economic policy of dual societies, New York, 1953.

Bogdan, R. C., Bilken, S.K., Qualitative Research for Education : An introduction to theory and methods, Allyn & Bacon, 1992.

Bosche M. «Corporate culture : la culture sans histoire», Revue française de gestion, 1984.

Bourdon R. et F. Bourricaud, Dictionnaire critique de la sociologie, P.U.F, 1982.

Bourgeois, L.J., « Performance and consensus », Strategic Management Journal, 1 (3), 1980.

Bourgoin H., L'Afrique Malade du Management, Édition Piccolec, Perspectives 2001, 1984.

Bower, J.L., Managing the Resource Allocation Process, Boston: Harvard University School Press, 1970.

Bracker, J., «The historical development of Strategic Management Concept», Academy of Management Review, 5(2), 1980.

Bresser, R., «Matching Collective and Competitive Strategies», Strategic Management Journal, Vol.9, 1988.

Buckley, P.J. et Casson, M. « A theory of cooperation in international business », dans F.J. Contractor et P. Lorange(ed.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass., Lexington Books, 1988.

Buckley, P.J., & Casson M., The future of the Multinational Enterprise London:Macmillan, 1976.

Buckley, P.J., « New forms of international industrial cooperation », dans Peter J. Buckley et Mark casson, The Economic theory of the multinational enterprise, Mac Millan, 1985.

Burrel, G. et Morgan, G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heineman London, 1979.

Buzzel, R.D., et Gale, B.T., The PIMS principles: linking strategy to performance, The Free Press, N.Y., 1987.

Callon, M., « Is science a public good? », Science, Technologie & Human Values, Vol.19, N°4, pp : 395-424, 1994.

Cameron, K., « Mesearing organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education », Administrative Science Quaterly, 23(4), 1978.

Caves, R. E., H. Crookell & J. P. Killing. «The imperfect market for technology licenses. », Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 45(3): 249-267, 1983.

Cavusgil, S.T., How multinationals can cope with market imports, Cambridge: marketing Science Institute, 1976.

Chakravarthy, B.S., « Measuring Strategic Performance », Strategic Management Journal, 7(5), 437-458, 1986.

Chandler, A.D. The Visible Hand, Havard Business Press, 1977.

Chandler, A.D., Strategy and Structure, MIT, Press, Cambridge, 1962.

Child, J., « Organizational Structure, Environment and Performance : The role of Strategic Choice », Sociology, 6, 1972.

Child, J et Faulkner, D., Strategies of cooperation, Oxford University Press, 1998.

Child, J. & Lu, Y., «Institutional constraints on economic reform: The case of investment decisions in China» , Organization Science, 7: 60-67, 1996.

Chossudovsky, M., La mondialisation de la pauvreté, Montréal, Écosociété, 1998.

Chrysostome, M.E., 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, 2000.

Chu, D.K.W., « Comparative barganing powers and strategies of multinational investors », Behavioral, 1988.

Ciborra, C., «Alliances as learning experiments: comperation, competition and change in High-tech industries», In Mytelka, L.K., Strategic Partnership, Fairleigh Dickinson University Press, 1991.

Cnuced, Rapport sur l'investissement dans le monde, les sociétés transnationales et la compétitivité: vue d'ensemble, Secrétariat CNUCED, 1995.

Cnuced, World Investment Report, CNUCED, 2000.

Coase, R.H., « The nature of firm », Economica, Vol.4, N°16, 1937.

Coase, R.H., «The nature of the firm: origin, evolution et development», In Williamson, O.E. et Winter S.G. The nature of the firm, New York: Oxford University Press, 1992.

Commons J.R., Institutional economics: it's place in political economy, N.Y.: Macmillan, 1934.

Contractor, F.J. and Lorange, Cooperative Strategies in International Business, San Francisco: New Lexington Press, 1988.

Cohen, V.M., et Levinthal, D.A., « Absorptive capacity : A new perspective on learning & Innovation », Administrative Science Quarterly, Vol.35, 1990.

Collins, R.F., «Scanning the environment for strategic information», Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, 1968.

Collins, T.M., et Doorley, T.L., Les alliances stratégiques, Paris : InterÉditions, 1992.

Conklin, D. W. et K. McLellan. « Should governments outsource their information systems? », Optimum, 25(2): 9-15, 1994.

Conley, T. W. et P. W. Beamish, « Joint ventures in China: Legal implications », Business Quarterly, 51(3): 39-43, 1986.

Coriat, B., et Weinstein, G., Les nouvelles théories de l'entreprise, Collection : Livre de poche, 1995.

Cosier, R.A., «Inquiry method, Goal Difficulty, and Context Effects on Performance », Decision Science, 11 (1), 1-16, 1980.

Cox, D.R., et Snell, E.J., Analysis of binary data, 2nd London : Chapman and Hall, 1989.

Crossan, M. M. et A. C. Inkpen « The subtle art of learning through alliances ». Business Quarterly, 60(2): 68-78, 1995.

Crozier M. Le phénomène bureaucratique, Paris : Seuil, 1963.

Crozier M. et Friedberg, H., L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1977.

Crozier M. L'entreprise à l'écoute, Paris : InterÉditions, 1989.

Csath, M. «Corporate planning in Hungarian Companies», Long Range Planning, Vol2, 1989.

Culnan, M.J., « Environmental scanning : the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior », Decision Sciences, 14, 194-204, 1983.

Currall, S. C. et A. Inkpen. « Joint venture trust: Interpersonal, Intergroup, and Interfirm Levels », Perspectives on Cooperative Strategies, M. de Rond & D. Faulkner (Eds.), Oxford University Press. Forthcoming, 2000.

Cyert, R.M. et March, J.G. A behavioral Theory of the firm, Prentice Hall, New Jersey, 1963.

D'Cruz, J., Rugman, A.M., New compacts for Canadian Competitiveness, Kodak Canada Inc., Toronto, 1992.

D'Cruz, J., Rugman, A.M., « Business Networks as agents of change for Canadian Competitiveness, ASAC Proceedings, Vol.14, N°6, 1993.

Dahl R. «The concept of power», Behavioral sciences, 1957.

Delalande, P., Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique, Economica : ACCT, 1989.

Delios, A. et P. W. Beamish., « Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences. », Strategic Management Journal, 20(8): 711-727, 1999.

Demers, C., et Hafsi, T., « La compétitivité et la nation : jeux dominants et jeux périphériques », Revue Internationale de Gestion, Sept. 48-56, 1993.

Demers C. et Hafsi, T., Jorgensen, J.J., Molz, R., « Industry dynamics of cooperative strategies :dominant & peripheral games, in Beamish, W.P. et Killing, P. editors. Cooperative strategies: North American perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Denis, J.L. et Séguin, F., «Les alliances stratégiques: quand et comment y recourir», Gestion, Novembre , pp.22-28, 1992.

Dess, G.G. et Davis, P.S., « Porter 80's generic strategies as determinants of group membership and organizational performance », Academy of Management Journal, Vol.27, 1984.

Dess, G.G. et Robinson, R.B., «Measuring organizational performance in the absence of objective measures : The case of the privately held firm and conglomerate business unit», Strategic Management Journal, Vol.1, N°2, 1984.

Devaud J.M., « Discrimination et description sur variables quantitatives : exemple comparatif sur données réelles », Revue Statistique Appliquée, 33, N°2, P : 5-18, 1985.

D'Iribarne, P., La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, Paris-Édition du Seuil, 1989.

Diakité T., L'Afrique malade d'elle-même, Paris, Édition Karthala, 162p., 1986.

Dierickx I. et Cool K., «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», Management Science, Vol.35, N°12, 1989.

DiMaggio, P.J., New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, 1991

Dodge, Y., Statistique : Dictionnaire encyclopédique, Paris, Dunod, 1993.

Domberger, S., Meadowcroft, S.A, Thompson, D.J., « Competitive tendering and efficiency : The case of Refuse Collection », Fiscal Studies, 7(4), 69-87, 1986.

Doz Y., Strategic Management in Multinational Companies, Oxford, Pergamon Press, 1986.

Doz Y., «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés», Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, 1994.

Doz, Y. «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?», Strategic Management Journal, Vol.1, 17, 1996.

Doz, Y., et Hamel, G., Alliance Advantage, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Doz, Y, Hamel, G. et Prahalad, C.K., «Collaborate with your Competitors and Win», Harvard Business Review, January-February, p. 133-139, 1989.

Dunning, J. H., «The eclectic paradigm of international production», Journal of international business studies, 19:1-31, 1988.

Duncan, R.B., « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », Administrative Science Quarterly, 17, pp :313-327, 1972.

Dunning, J.H., « Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism », Journal of International Business Studies, Vol.26, N°3, 1995.

Dunning, J.H., «Explaining Changing Pattern of International Production: in Defence of the Eclectic Theory», Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol.41, N°04, 1979.

Dussauge P. et Garrette B. «Alliances industrielles dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense», in A. Noël, Perspectives en management Stratégique, Tome 1, Economica, 1992.

Dussauge P. et Garrette B. «Les alliances stratégiques: mode d'emploi», Revue Française de Gestion, N°85, septembre-octobre, 1991.

Dussauge, P. Garrette B. et Ramanantsoa, B. «Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques», Revue Française de Gestion, N°68, 1988.

Dussauge, P., «Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes: le cas des industries aérospatiale et de l'armement», Revue Française de Gestion, N°80, septembre-octobre, 1990.

Drucker, P., The Practice of Management, New York: Harper & Row, 1954.

Economist (The), The Science of alliance, 06 Avril, 1998.

Emmanuel, A., L'échange inégal : sur les antagonismes dans les rapports économiques, Paris, Édition Maspéro, 1969.

Ela J.M., L'Afrique des villages, Édition Karthala, Paris, 1982.

Ela J.M., Quand l'État pénètre en brousse : les ripostes paysannes, Édition Karthala, Paris, 1990.

Ernest, A. et al., «Small enterprise finance under liberalization in Ghana», World Bank publications, 1994.

Ernst, D., et O' Connor D., Technologie et compétitivité mondiale : un défi pour les nouvelles économies industrialisées, Paris, OCDE, 1989.

Estrin, S., et Rosevear, A., «Entreprise performance and corporate governance in Ukraine», Journal of Comparative Economics, 27 : 442-458, 1999.

Estrin, S., et Wright, M., «Corporate governance in the former Soviet Union : An overview of the issues», Journal of Comparative Economics, 27 : 398-421, 1999.

Etemad, H., G. S. Kindra et J.L. Schaan. « World product mandates and technology transfer. », Industrial Marketing and Purchasing, 1(1): 42-58, 1986.

- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E.**, Marchés, études et recherches en Marketing, Paris: Nathan, 1993.
- Fahay, L. et King, W.R.**, « Environmental scanning for corporate planning », Business Horizons, 61-71, 1977.
- Fey, C. et P. W. Beamish.** « Strategies for managing Russian-International joint venture conflict. », European Management Journal, 17(1): 99-106, 1999.
- Fiol M. et Lyles, M.**, «Organizational learning», Academy of Management review, Vol.2, N°3, 1985.
- Flemming, L.**, «La mondialisation et les pays pauvres: le point de vue du FMI», Le Figaro, janvier 2001.
- Fonds Monétaire International**, Données économiques sur le Cameroun, Washington, 1999 et 2000.
- Folz, D.H., Lyons, W.**, « The measurement of municipal service quality and productivity : A comparative Perspective», Public Productivity Review, winter, 1986.
- Fottorono, E., Guillemin C., et Orsenna E.**, Besoin d'Afrique, Paris Fayard, 1992.
- Frank, A.G.**, Capitalism and Underdevelopment in Latin America, Monthly review Press, NY, 1969.
- Francis, A.**, « The process of National Industrial Regeneration and Competitiveness », Strategic Management Journal, Vol.13, pp :61-78, 1992.
- Franco, L.G.** Joint Ventures Survival in Multinational Corporations, New York, Praeger, 1971.
- Friedman, M.**, Capitalisme et liberté, Paris, Robert Laffont, 1972.
- Friedman, W. G. et Kalmanoff, G.**, Joint International Business Ventures, Columbia University Press, 1961.
- Friedman, W.G. et Beguin J. P.**, Joint International Business Ventures in developing Countries, 1971, New York, Columbia University Press, 1971.
- Fubara, B.A.**, «Corporate planning in Nigeria», Long Range Planning, 1986.
- Gambetta, D.** «Can we trust trust?» In D. Gambetta, ed., Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, 213-237 Oxford:Blackwell, 1988.

Garzon, C., Le management des paiements suspects, Thèse de doctorat HEC Montréal, 2002.

Garrette B. et G. Blanc, « Les alliances internationales : logiques stratégiques et problèmes de Management », Revue Française de gestion, 1993.

Garrette B. et Dussauge P., Les Stratégies d'Alliance, Paris : Les Éditions d'organisation, 1995.

Garrette B., «Dossier Spécial :alliances stratégiques», Revue Française de Gestion, Numéro spécial, Août-Septembre, 1997.

Garud, R., Nayyar, P.R. « Transformative capacity : continual structuring by interporal technology transfer », Strategic Management Journal, 365-385, 1994.

Gauthier, B., La dynamique des entreprises manufacturières au Cameroun, Monographie, CETAI, 1995.

Gauthier, B., « Small-Scale enterprise development during Structural adjustment in Cameroon », Small Enterprise Development, Vol.7, N°2, 1996.

Gauthier, B. et Gersovitz, M., « Revenue erosion through exemption and evasion in Cameroon », Journal of Public Economics. 64 :407-424, 1997.

Gauthier, B., Legoff, J.P. et Vallée, L., Crise de l'État et secteur manufacturier au Cameroun, Monographie, CETAI, 1995.

Gélinas, J.B., La globalisation du monde, Montreal : Les Éditions Écosociété, 2000.

Geringer, J. M., Criteria for selecting partners for joint ventures in industrialised market economies, Unpublised Ph.D dissertation, University of Washington, State of Washington, 1986.

Geringer, J. M. et L. Hébert, « Control and performance of international joint ventures », Journal of International Business Studies, 20(2): 235-54. (Winner of the 1999 JIBS Decade Award.), 1989.

Geringer, J. M. et L. Hébert, « Measuring performance of international joint ventures ». Journal of International Business Studies, 22(2): 249-263, 1991.

Geringer, J. M. et P. C. Woodcock. «Ownership and control of Canadian joint ventures ». Business Quarterly, 54(1): 97-101, 1989.

Geringer, J. M. et P. C. Woodcock, « Agency costs, control structures and performance of domestic and international joint ventures ». In B. Gray & K. Chatterjee,

editors, International joint ventures: Economic and organizational perspectives, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995.

Gerlach M.L., Alliance Capitalism, University of California Press, London, 1992.

Ghemawat P., Porter M.E., Rawlinson R.A «Patterns of international coalition activity»In M.E. PORTER (éd.) Competition in global industries, Harvard Business Press, 1985.

Gherzouli, K., « Les conditions de réussite de la coopération Euro-maghrébine », Revue Française de gestion, N°114, 1997.

Gherzouli, K., « Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental : aspects stratégiques et organisationnels », Partenariats d'entreprises, In Éditions-Karthala- Aupelf-Uref, 1999.

Giddens, A. et Turner, J.H., Social theory today, Standford University Press, 1987.

Goodman, P.S. et Pennings, J.M., « Critical issues in assessing organizational effectiveness », in Lawler, E.E., Nadler, D.A., Cammann, C., Organizational Assessment : Perspectives on the measurement of Organizational Behavior and the Quality of work Life, New York, Wiley, 185-215, 1980.

Ghoshal, S., «Environment scanning in Korean firms: Organizational isomorphism in action», Journal of international Business Studies, 1987.

Granovetter, M., «Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness», American Journal of Sociology, 91, 1985.

Grant, R.M., «The resource –based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», California Management Review, 1991.

Grawitz, M., Méthodes des Sciences sociales, Paris, Précis Dalloz, 1993.

Gray, B et Yan, A., « Formation and evolution of international Joint ventures », Paper presented at the Academy of Management meeting, Las Vegas, Nevada, 1992.

Griffin, C., Les stratégies de développement, Économica -OCDE, 1989.

Grunow, D., « The research design in organizational studies », Organizations Science, Vol.6, N°1, pp : 93-103, 1995.

Guellec P. et Ralle, D., Les nouvelles théories de la croissance, Paris, La découverte, 1995.

Gugler, P. Les alliances stratégiques transnationales, Institut des Sciences économiques et sociales de l'université de Fribourg, éds. Universitaires de Fribourg Suisse, 1991.

Gugler, P. et Dunning, J.H., « Technology based cross-border alliances », in R. Culpan, (ed.) Multinational Strategic Alliances, NY : International Business Press, 1993.

Gubler, P., « Bulding Transnational Alliances to create Competitive Advantage », Long Range Planning, 25, 1992.

Guillaumont, P., Économie du développement, Paris-PUF, 1985.

Gullander, S., « Joint ventures and corporate strategy », Columbia Journal of World Business, spring, pp.104-114, 1976.

Gupta, A.C. et Govindarajan, V.J., «Business Unit Strategy, Managerial characteristics and Business Unit Effectiveness at strategy implementation», Academy of Management Review, Vol. 2, 1986.

Habib, M.M et Victor, B., «Strategy, Structure and Performance of US manufacturing and service MNC's: A comparative Analysis», Strategic Management Journal, Vol.12, 1991.

Hafsi, T. et Toulouse, J.M., La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Édition Transcontinental, 1997.

Hafsi, T., « La recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », Management International, Vol.1, N01, 1997.

Hafsi, T., Gérer l'entreprise publique, Alger : Office des publications universitaires, 1990.

Hagedoorn, J. «organizational mode of interfirm cooperation and technology transfer» , Technovation, Vol.10, N°1, p. 17-30, 1990.

Hagedoorn, J., «Understanding the rationale of Strategic technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», Strategic Management Journal, vol.14, N°5, p. 371-385, 1993.

Hagedoorn, J. et Schakenraad, F., «Strategic partnering and technological cooperation», in Perspective in industrial Economics, Kluner Academic Publishers, Rotterdam, 1989.

Haines, W.R., «Making Corporate Planning Work in Developing countries», Long Range Planning, 12, 1988.

Hambrick, D.C., «Operationalizing the concept of Business-Level Strategy in research», Academy of Management Review, 5 (4) 567-575, 1980.

Hambrick, D.C., «Environmental scanning and organizational strategy», Strategic Management Journal, 3, 159-174, 1982.

Hambrick, D.C., The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top managers, 1988.

Hambrick, D.C., «Putting top Managers Back in the Strategy picture», Strategic Management Journal, vol.10, 1989.

Hambrick, D.C., et Mason, P.A., Upper Echelons: the organization as a reflexion of its top Managers, Academy of Management Review, 1984.

Hamel, G. et Prahalad, C.K., Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hamel G. Y. Doz C.K. Prahalad, «Collaborate with your competitors and win», Harvard Business Review, Vol.2, 3, 1989.

Hamel G. Y. Doz et C.K. Prahalad, «Strategies partnerships : success and surrender», Harvard Business Review, Vol. 3, 1986.

Hamel G., Prahalad C.K. « The core competence of the corporation » Harvard Business Review, May-June, 1990.

Hamel, G. «Competition for competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances », Strategic Management Journal, Vol. 12, Numéro spécial, Été, 1991.

Hannan, M.T. et Freeman, J., « The population of Ecology of Organizations », American Journal of Sociology, 1984, vol.82, N°5, P : 929-964

Hansen, G.S., Wernerfelt, B., « Determinants of firm Performance : The relative importance of economic and organizational factors », Strategic Management Journal, Vol.10, N°5, 1989.

Hapeslagh P. et D. Jemison , Managing Acquisitions, The Free Press, N.Y., 1991.

Harrigan K. R. Managing for joint-ventures success, Lexington Books (Mass.), 1986

Harrigan K.R. Strategies for joint-ventures Lexington Books (Mass.), 1985

Harrigan, K.R., « Joint Ventures and competitive strategy », Strategic Management Journal., N°09, 1988.

Harrigan, K.R., «Strategic alliances : their new rôle in global competition », Columbia Journal of World Business, Eté 1987.

Hayek F., Profits, Interest and Investment, and other essays on the theory of industrial fluctuations, N.Y.: A.M. Kelley, 1969.

Hébert, L., Control and Performance in International Joint ventures, Unpublished doctoral dissertation, University Western Ontario, 1994.

Hébert, L. et P. W. Beamish., «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, 1997.

Hébert, L., «Does Control Matter? A Path Analysis of the Control-Performance Relationship in International Joint Ventures», Management International, 1(1): 27-39, 1997.

Henderson, L.J., On the social system: selected writings, Chicago: University of Chicago Press, 1970.

Hennart J.F., «A transaction costs theory of equity joint-ventures», Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.

Hergert M. et Morris D., «Trends in international collaborative agreements», Columbia Journal of World Business, Vol. 22, N°02, 1987.

Hill, H. et C. Kim., «An eclectic theory of international entry mode», Strategic Management Journal, Vol.2, N°2, 1988.

Hinnings, B. et Greenwood, R., Patterns of Management in local management, Oxford University Press, 1980.

Hinnings, B. et Greenwood, R., «The normative Prescription of Organizations», in Institutional Patterns and Organizations, Edited by Zucker, L.G., Cambridge MA, 1988.

Hladik K.J. International joint-ventures, Lexington Books (Mass.), 1984.

Hocquard, C., «Le modèle du Chantier», Gérer et Comprendre, N°17, 1989.

Hofer, C.W., «Research on strategic planning : A survey of past studies and suggestions for future efforts», Journal of Economics and Business, Vol.1, 1977.

Hofer, C.W. et Schendel, D., Strategic Formulation : Analytical Concepts, West Publishing, St-Paul, 1978.

Hofstede, G., Culture's consequences, international differences in work-related values, Beverly Hills, CA : Sage publication, 1980.

Hopkins, C., «Acquisition Strategy and the market position of acquiring firms», Strategic Management Journal, Vol. 3, N°2, 1987.

Hosmer, D.W. et Lemeshow, S., Applied logistics Regression, J.Wiley, N.Y. ,1989.

Hugon, P. L'économie de l'Afrique, Paris, Que sais-je, 1993.

Hugon, P., «La pensée française en économie du développement. Évolution et spécificité», Revue d'économie politique, n°101, Mars- Avril, 1991.

Hymer, S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment Cambridge, Mass,:MIT Press, 1976.

Inkpen, A.C., Learning and Collaboration : An examination of North American Japanese Joint ventures, Ph.D, dissertation, University of Western Ontario, 1992.

Inkpen, A.C. et Curall, S. C., «International Joint Venture Trust: An Empirical Examination» In Beamish & Killing, Cooperative Strategies, New Lexington Press, 1997.

Inkpen, A. et A. Dinur., «Knowledge management processes and international joint ventures». Organization Science, 9: 454-468, 1998.

Inkpen, A. C. et S.C. Currall, «International joint venture trust: An empirical examination». In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative strategies: North American perspectives, San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Inkpen, A. C. et S.C. Currall, «The nature, antecedents and consequences of joint venture trust», Journal of International Management, 4: 1-20, 1998.

Inkpen, A.C., «Japanese joint ventures in the automotive industry: Implications for North American suppliers», In, M. A. Molot, editor, Driving continentally: National policies and the North American auto industry, Ottawa: Carleton University Press, 1993.

Inkpen, A. C., «The characteristics and performance of Japanese-North American joint ventures in North America», Advances in International Comparative Management, 9: 83-110, 1994.

Inkpen, A.C., The management of international joint ventures: An organizational learning perspective, London: Routledge, 1995.

Israel A., La gestion de l'infrastructure: les enjeux des années 1990, World Banque Publications, 1993.

Itami H. Mobilizing Invisible Assets, Boston: Harvard Business Press, 1987.

Jacquemin, A. et Rémiche, B. Coopération entre entreprises: entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics, Bruxelles, De Boeck/Éditions universitaires, 1988

Jai, «Dossier spécial : Côte D'Ivoire», Jeune Afrique Intelligent, Juillet, 2000.

Jain S.C., « Perspectives on international strategic alliances », InterMarketing, 2: 35-55, 1987.

James B.G. «Alliance: The New Strategic Focus», Long Range Planning, Vol.18 N°3, 1985.

Jaeger, W.H.E., «Joint venture: origin, nature & development», American University of Law review, Vol.9, 1960.

Janger, A. R., Organization of international joint ventures, The conference Board, New York, 1980.

Jarillo J.C., «On Strategic Networks », Strategic Management Journal, vol.9, p :31-34, 1988.

Javidan, M., «The impact of environmental uncertainty on long-range planning practices of U.S. savings and loan industry», Strategic Management Journal, 5, 381-392, 1984.

Jemison, D.B., « Strategic capability transfer in acquisition integration », Rapport de recherche, N°913, Graduate School of Business, Standford University, 1986.

Joffre, P. et Koenig, G., La stratégie d'entreprise: anti-manuel, Economica, 1985.

Jolly, D., «Accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprises», CETAI-HEC -Montréal, n°94-22, octobre 1994.

Jorde M.T. et Teece, D.J., « Competition and cooperation : striking the right balance », California Management Review, 1989.

Joshi, M. et A. C. Inkpen, « Cooperation in a competitive world: A framework of global strategic alliances. », Competitive Intelligence Review, 7(2): 46-55, 1996.

Kalika, M., Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Paris, Economica, 1988.

Kanter R., «Collaborative Advantage», Havard Business Review, july-august, 1994.

Kaynak, E, Kuan, W., «Environment, strategy, structure and performance in the context of export activities: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms», Journal of Business Research, Vol.2, N°27, 1993.

Keegan, W.J., « Multinational scanning : A study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies », Administrative Science Quarterly, 19, 411-421, 1974.

Kessy, Z., M., Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Publication de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité, 2000.

Kiggundu, M.N., Jorgensen, J.J. et Hafsi, T., «Administrative theory and practice in developing countries : A synthesis», Administrative Science Quarterly, 28, pp:66-84, 1983.

Kiggundu, M.N., Managing organizations in developing countries, Kumarian Press, 1989.

Killing J. Peter., Strategies for joint-venture success, New York, Praeger, 1983.

Killing, J. Peter. « Technology acquisition: License agreement or joint venture. », Columbia Journal of World Business, 15(3): 38-46, 1980.

Killing, J. Peter. « How to make a global joint venture work ». Harvard Business Review, 60(3): 120-127, 1982.

Kimberly, J.R. et Evanisko, M.J., «Organizational Innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations», Academy of Management Journal, Vol.1, N°2, 1981.

Kisfalvi, V., The Top manager and his team: opening the black box of the top management team dynamics in strategic issue diagnosis, Thèse de Doctorat Mc Gill, 1997.

Kline H., «Individual and combined effects of Behavior Modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training», Journal of Applied Psychology, 77, 6, 1992.

Kindleberger, F.T. Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise Cambridge, Mass.:Harvard Business School Division of Research, 1973.

Knittel B. et Stefanini A., «Indian joint venture: les leçons de l'expérience», Gérer et Comprendre, 1993.

Kobrin, D., « Managing political risk assessment : strategic response to environmental change », University of California Press, 1982.

Koenig C., Van Wijk G. «Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance», in A. Noël (ed), Perspectives en Management stratégique, Economica, 1992.

Koenig G., «L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux», Revue Française de Gestion, Janvier, 1994.

Koenig, G., Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages, Paris : Nathan, 1996.

Kogut B. « Joint-ventures : theoretical and empirical perspectives » Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.

Kogut, B. et Zander, U., «Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of technology», Organization Science, 3, 383-397, 1992.

Koh, H.N., Venkatraman, « Joint venture formation and stock markets reactions : An assessment in the information technology sectors », Academy of Management Journal, Vol.34, N°4, 1991.

Konaré, O., Le concept de pouvoir en Afrique, Paris : Presse de l'Unesco, 1981.

Lahsen H. et Mundler, T., L'économie du développement, Paris : Édition Hachette, 1995.

Lal B. et West L., Joint ventures in India: structuring and managing for success, Hong Kong: The Economist Intelligence Unit, 1997.

Lall S., Promouvoir la compétitivité industrielle dans les pays en développement, OCDE, 1990.

Lane, H. W. et P. W. Beamish, « Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. », Management International Review, 30(Special Issue): 87-102, 1990.

Lang-Michaut, C., Pratique des tests statistiques, Paris-Dunod, 1990.

Lapierre, L., «Imaginaire, gestion et leadership», Revue Internationale de Gestion, Vol.2, 1987.

Latouche, S., «Les mirages de l'occidentalisation du monde», Le monde Diplomatique, Mai 2001.

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W., Organization and Environment, Harvard University Press, 1967.

Learned, P., Christensen, R., Andrews, R. et Guth, D., Business Policy, Homewood, Illinois, Irwin, 1965.

Lecraw, D.J., J. Hulland et H. Todino. « The effect of internationalization mode on product prices: A market test. », Management International Review, 38(1): 95-112, 1998.

Lee, C. et P. W. Beamish. « The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs. » Journal of International Business Studies, 26(3): 637-654, 1995.

Lei, Davis et J. W. Slocum, « Global strategic alliances : Payoffs & pitfalls », Strategic Management Journal, Vol.2, N°3, 1991.

Levitt & March, J. «Organizational Learning», Annual Review of Sociology, 14, 1988.

Lewis J.D., Partnerships for profit : Structuring and managing Strategic alliances, New York, The Free Press, 1990.

Lewis, W.A., «Economic development with Unlimited Supplies of Labor», The Manchester School of Economic and Social Studies, 1954.

Li, T. et Shenkar, O., «The perspectives of local partners: strategic objectives and structure preferences of international cooperative ventures in China», in Beamish, P.W. et J.P. Killing, Cooperatives strategies: Asian pacific perspectives, 1997.

Lincoln, Y., et Guba, E.G., Naturalistic Inquiry, SAGE Publication, 1985.

Long, J.S., Regression models for categorial and limited dependant variables : analysis & interpretation, Thousands Oaks, CA SAGE, 1997.

Lorange P. et Roos, D., Strategic alliances: formation, implementation and evolution, Oxford: Blackwell, 1992.

Lucas, R.E., « On the mechanisms of Economic Development », Journal of Monetary Economics, 22 :3-42, 1988.

Luo, Y., et Chen, M., «Business Strategy, Investment Strategy, and Performance of International Joint Ventures: The case of China» In Beamish, W.P. & Killing, P., Coopeartive Strategies, New Lexington Press, 1997.

Luo, Y., et Peng, M., «Learning to compete in a transitional economy: Experience, environment and performance», Journal of International Business Studies, 30: 269-295, 1999.

Lyles, M. «Learning among joint venture-sophisticated firms» In F.J. Contractor and Lorange, eds, Cooperative Strategies in International Business, San Francisco:New Lexington Press, 1988.

Lyles, M., et Baird, I., «Performance of International joint ventures in two Eastern European countries: A case of Hungary and Poland». Management International Review, 34: 313-329, 1994.

Lyles, M., et Salk, J.E., «Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures : An empirical examination in the Hungarian context », in Beamish W.P. et Killing, P., Cooperative strategies : European Perspectives, The New Lexington Press, 1997.

Madhok, A. «Reviting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach» Journal of international business studies, 26(1):117-137, 1995.

Madhok, A. «The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance» Organization Science, 7(5):577-590, 1996a.

Makino, S., Joint venture ownership structure and performance:Japanese joint ventures in Asia, Unpublished PhD Dissertation, London, ON: University Western Ontario, 1995.

Makino, S. et Delios, A. «Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia» In Beamish & Killing, Cooperative Strategies, New Lexington Press, 1997.

Makino, S. et A. Delios, «Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia», Journal of International Business Studies, 27(5): 905-928, 1996.

Makino, S. et A. Delios, « Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia » In P. W. Beamish & J. P. Killing, editors, Cooperative strategies: Asian-Pacific perspectives, San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Makino, S. et P. W. Beamish. « Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures », Journal of International Business Studies, 29(4): 797-818, 1998.

March F., Simon H., Les organisations : problèmes psychosociologiques, 1958/64, Paris : DUNOD, 1983.

Marcotte C., Connaissances, apprentissage et succès lors du transfert de technologie en Chine, Thèse de Doctorat (UQAM), Juillet, 1999.

Mariti, P. et Smiley, R.H., « Cooperative Agreements and the Organization of Industry », The journal Of Industrial Economics, Vol.31, p.437-451, 1983.

Marmuse, C., Politique générale d'entreprise, Economica, 1993.

Martinet A.C., Management stratégique : organisation et politique, New York : Mc Graw Hill, 1984.

Mayoukou C., « Confiance, proximité et nouvelles formes de partenariat », Gestion 2000, 1995.

McConnell, J., Nantell, J., « Common stock returns and corporate combinations : The case of joint ventures », Journal of Finance, Vol.40, pp : 519-536, 1985.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. et Venkatraman, S., «Defining and developing competence: a strategic process paradigm», Strategic Management Journal, 251-275, 1995.

Merriam, S.B., Case Study Research in Education, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.

Meyer, J. et Rowan, B. «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», American Journal of Sociology, 83:340-363, 1977.

Miles, R.E. et Snow, C.C., Organizational Strategy, Structure and Process, New York, McGraw-Hill, 1978.

Miller, D., The Icarus Paradox, N.Y. Harper Collins, 1990.

Miller D., « The role of multivariate Q-techniques in the study of organizations », Academy of Management Review, Vol.3, N°3, 1978.

Miller, D. et Friesen, P.H., « Archetypes of Organizational Transition », Administrative Science Quarterly, vol.25, p :268-299, 1980.

Miller, D, et Friesen, P.H., Organizations: A quantum view, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

Miller, D. et Shamsie, J., « The resource-based view of the firm in two environments : the hollywood films studios from 1936 to 1965 », Academy of management Journal, 39 (4), 1996.

Miller, D. et Toulouse, J.M., «Chief Executive personality and Corporate Strategy and Structure in Small firms», Management Science, Vol.1, N°2, 1986.

Mintzberg H., «Strategy formation : schools of thought» In J. W. Fredrickson Perspectives in strategy, 1990.

Mintzberg, H., The structuring of Organizations : a synthesis of the research, Prentice-Hall, 1979.

Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, New York, Harper & Row, 1973.

Mintzberg, H., Grandeur et misère de la planification stratégique, Paris :Dunod, 1994.

Montgomery, C.A. et Wilson, V.A., «Research note and communication : mergers that last : a predictable pattern», Strategic Management Journal, Vol.1, N°3, 1986.

Moore, D. et G., McCabe, Introduction to the pratice of Statistics, W.H. Freeman & Co., 1993.

Morgan G., Images de l'organisation , Les P.U.L -Editions ESKA, 1989.

Mrema, E.L., «Strategic planning in Tanzania», Long Range Planning, Vol.1, N°1, 1987.

Mucchielli, J.L., « Alliances stratégiques et firmes internationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation », Revue d'économie Industrielle, Vol.2, N°3, 1991.

Munir, C., «Transferring Technology to developing countries: An institutional analysis», Paper Presented at EGOS, 14th Colloquium, Maastricht, 1998

Mutabazi, E., « Cultures nationales et gestion : L'expérience multiculturelle des entreprises africaines », Colloque de Zacatecas, 11-14 juillet, 2000.

Naulleau G., « La joint venture internationale : une forme complexe et habile d'entreprise », Gérer et Comprendre, N°30, pp : 4-16, 1993.

Newbould, G.D, Buckley, P.J. et Thurwell, J.C., Going International, 1978, New York: JWiley, 1978.

Newmann, V.J., et Morgenstern O., The theory of games and Economic Behavior , Princeton University Press, 1947.

Nicolas G., Dynamique sociale et appréhension du monde au sein d'une société Haoussa, Paris : Institut d'éthnologie, 1975.

Noël, A., « A la recherche d'une théorie en gestion stratégique », Académie des Sciences Administratives du Canada, vol.3, 1981.

Noël, A., Strategic cores and magnificents decisions : discovering strategy formation through daily activities of CEO's, École des HEC, Montreal, 1989.

Noël A. et J. Zhang, « Alliances stratégiques entre entreprises Chinoises et étrangères », in A. Noël, Perspectives en management stratégique, Economica, 1992.

Nurkse, R., « Some International Aspects of the problem of Economic Development », American Economic Review, 1952.

Ocde, Analyse des politiques éducatives, Paris, OCDE, 1997.

Ocde, L'étude de l'OCDE sur l'emploi : données et explications, Paris, OCDE, 1994.

Ocde, L'investissement dans le capital humain, Paris, OCDE, 1998.

Ohmae, K. «Pourquoi les alliances échouent-elles ? », Vol. 2, Harvard/Expansion, 1990.

Ohmae, K., La triade, Flammarion, Paris, 1985.

Oman, C.P., Les nouvelles formes d'investissement dans les PVD, 1984, Paris, OCDE, 1984.

Oman C. P. et G. Wignaraja, L'évolution de la pensée économique sur le développement depuis 1945, Paris, OCDE, 1991.

Parkhe, A. «Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation», Academy of Management journal, 36(4):794-829, 1993.

Pasquéro J., «Gérer stratégiquement dans une économie politisée» , Vol2, Revue Gestion, 1989.

Patton, M.Q., Qualitative Evaluation & Research Methods, SAGE Publication 2nd Édition, 1990.

Peng, M.W., «Firm growth in transitional economies: Three longitudinal cases from China, 1989-96», Organization Studies, 18: 385-413, 1997.

Penrose, E.G., The theory of the Growth of the firm, New York, J.Wiley, 1959.

Penouil, M. Socio-économie du sous-développement, Paris, Dalloz, 683p., 1979.

Perrow C., «Markets, Hierarchies and hegemony: a critique of Chandler and Williamson», in: A.H. Van de Ven et W. Joyce, eds, Perspectives on Organization Design and Behavior, N.Y., Willey, 1981.

Perrow C., Complex organizations: a critical essay, N.Y., Montreal McGraw-Hill, 1986.

Perroux, F., Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Les presses de l'UNESCO, 1981.

Peters T. et Waterman, R.H., In search of Excellence, New York, Harper & Row, 1982.

Pettigrew, A. «Strategy formation as a political process», International Studies of Management and Organization, 78:87, 1977.

Pettigrew, A., et Whipp, R., Managing change for competitive success, Bruxelles, Black Well, 1992.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R., The external Control of Organizations: A resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York, 1978.

Piaget, J., Épistémologie des sciences de l'homme, Paris Gallimard, 1972.

Pisano, G., « The R&D Boundaries of the Firm, Administrative Science Quarterly, 34, 156-176, 1990.

Pitcher, P., Character and the nature of strategic leadership : Artists, Craftsmen and Technocrats, Unpublished doctoral dissertation, Mc Gill, 1992.

Pnud, Rapport mondial sur le développement humain durable, PNUD, New York, 1999 et 2000

Pnud, Rapport mondial sur le développement humain durable, PNUD, New York, 2002

Polanyi, M., The tacit Dimension, New York: Doubleday, 1967.

Porter M.E., et Millar V.E., « How information Give you Competitive Advantage », Harvard Business Review, Vol.63, N°4, 1985.

Porter, M.E. et Fuller, M.B., «Coalitions and Global Strategy», In Porter (éds), Competing in global Industries, Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1986.

Porter M.E., « Changing patterns of international competition », California Management Review, Vol.28, N°2, 1987.

Porter, M.E. Competitive Advantage of Nations, Free Press, 1990.

Porter M.E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», Strategic Management Journal, Vol.12, 1991.

Porter, M.E. Competitive Strategy, Free Press, 1980.

Porter, M.E., Competing in Global industries, Boston, Harvard Business School Press, 1986.

Potholm C., La politique africaine : théories et pratiques, Paris, Economica, 1981.

Powell W., «Neither market nor Hierarchy: network forms of organization», Organizational Behavior, Vol.12, 1990.

Powell, W. et Dimaggio, P.J., eds., The new Institutionnalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, 1991.

Preble, J.F., Rau, P.A. et Reichel, A., «The environmental scanning practices of U.S. multinationals in the late 1980's», Management International Review, 28(4), 1988.

Puthod, D., «Entre confiance et défiance, la vigilance au cœur de la gestion des alliances», Gestion 2000, 2, mars-avril, 111-129, 1995.

Quélin, B. « Avant propos », in Mothe, C., Comment réussir une alliance en recherche et développement, Paris, L'harmattan, 1996.

Rappaport, A., Creating Shareholder value : the new standard for Business Performance, New York, The Free Press, 1987.

Ramangalahy, C., Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices, Thèse de doctorat HEC, 2000.

Ramanantsoa B. et M.A de Clercq, «Faut-il craindre les alliances au Japon ?», Revue Française de Gestion, Avril-Mai, 1993.

Ramanujam, V. et Varadarajan, P., «Research on Corporate diversification : A synthesis», Strategic Management Journal, Vol.10, 1989.

Raveed S.R. et Renforth, W., «State enterprise-multinational corporation joint ventures : how well do they meet both partner's needs ?», Management International Review, Vol.1,N°1 pp.47-57, 1983.

Ravenscraft, D.J. et Scherer, F.M., Mergers, self-offs & Economic efficiency, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1987.

Rawski, T., «Chinese industrial reform: Accomplishments, projects and implications», American Economic Association Papers and Proceedings, September, 1994.

Reich R. et Mankin E.D., «Joint ventures with japan give away our future», Harvard Business Review, mars-avril, 1986.

Reich R., L'économie mondialisée, Paris, Dunod, 1993.

Reynolds, J.I. India American Joint Ventures : Business Policy Relationships, Washington, DC, University Press of America, 1979.

Rhyne, L.C., «The relationship of information usage characteristics to planning system sophistication: An empirical examination», Strategic Management Journal , 6, 319-337, 1985.

Richardson, G.B., «The Organization of Industry», Economic Journal, septembre, 1972.

Roberts, E.B., Mizouchi, R., «Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese Biotechnology», International journal of technology management, Vol.4, n°01, 1989.

Robins, J.A., «Organizational Economics: notes on the use of transaction cost theory in the study of organization», Administrative Science Quaterly, 2, 55-73, 1987.

Rodgers, J., «Economie institutionnaliste, économie du développement et économie du travail», Informations et Commentaires, n°87, avril-juin, pp.11-17, 1994.

Romer, P.M. «Endogenous Technological Change», Journal of Political Economy , 98:S71-S130, 1990.

Romer, P.M. «Increasing Returns and Long Run Growth», Journal of Political Economy , 94:1002-1038, 1986.

Romer, P.M. «The origines of Endogenous Growth», Journal of Economic Perspectives, N°01, 8:3-22, 1994.

Root, F.R., «Some taxonomies of international cooperative arrangements», in Contractor & Lorange, Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, 1988.

Ross, D., Exports strategies in developing countries: the case of Jamaïca, Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario, London, 1982.

Rumelt, R.P., « How much Does Industry Matter? », Strategic Management Journal, Vol.12, pp :167-185, 1991.

- Rumelt, R.P., Schendel, D. et Teece, D.**, « Strategic management and economics », Strategic Management Journal, Vol.12, pp :5-29, 1991.
- Saadi, M.S.**, Partenariat et restructuration industrielle au Maroc, Karthala-AUF, 1999.
- Sarkar, M., Cavusgil, S.T. et Evirgen, C.** «A commitment-Trust Mediated Framework of International Collaborative Venture Performance», In Beamish., Cooperative Strategies, New Lexington Press, 1997.
- Sawyerr, O. O.**, «Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis» , Strategic Management Journal, Vol.2, N°3, 1993.
- Schaan, J.L. et P. W. Beamish**, « Joint venture general managers in developing countries», In F. Contractor & P. Lorange, editors, Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books, D. C. Heath and Co., 1988.
- Schaan, J.L. et C. Navarre**. «Facteurs de performance dans la gestion des projets de joint ventures », In J. Jabes, editor, Gestion stratégique internationale, Paris: Economica, 1988.
- Schaan, J.L.**, « Turning a joint venture into a successful marriage » In B. Bazoge & G. Paquet, editors, Administration: Unity et diversity , Ottawa, ON: University of Ottawa Press, 1986.
- Schaan, J.L.**, « How to control a joint venture even as a minority partner », Journal of General Management, 14(1): 4-16, 1988.
- Schaan, J.L.**, «Analyses des relations entre maison-mères et entreprises conjointes: Une proposition d'approche méthodologique», In G. Hénault & M. Rabet, editors, Entreprenariat en Afrique francophone. Paris: Université francophone, 1988.
- Scherer, F.M.**, «Corporate takeovers: the efficiency arguments», Journal of Economic Perspectives, Vol.2, 1988.
- Schneider, S.C.**, «Strategy formulation: The impact of national culture», Organization Studies, 10(2), 149-168, 1989.
- Schultz.W.**, «Investment in Human Capital», American Economic Review, Vol.1, 1961.
- Scott, W.R. et Meyer, J.W.**, «The organization of societal sectors», in W. Powell & Scott, W.R. «The adolescence of institutional theory», Administrative Science Quarterly, 32:493-511, 1987.
- Scott, W.R.** Institutions and Organizations , London: Sage Publication, 1995.

Scott, W.R. Organizations:Rational, Natural, and Open Systems, 3rd ed. N.J:Prentice Hall, 1992.

Selznick P., Leadership and administration , New York, Harper & Row, 1957.

Senge P. La cinquième discipline, Paris, Editions First, 1990.

Simon, H., «Administrative Behavior», New York, The Free Press, 1945.

Sleuwaegen, L. et Goedhuys, M., «Growth of firms in developing countries: evidence from Cote-D'ivoire», Journal of Development Economics, Vol.68, 117-135, 2002.

Smith, A., Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris : Gallimard, 1976.

Steel, W., et Webster, L., «Small enterprises under adjustement in Ghana», World Bank, 1991.

Steiner, G.A., Top management planning, New York, Macmillan, 1969.

Stiglitz, J., La grande désillusion, Paris: Fayard, 2002.

Soto, (de), H., L'autre sentier : la révolution informelle dans le tiers-monde, Paris, Édition La découverte, 1994.

Stopford, J. et Wells, L.T., Managing the multinational enterprise, NY : Basic Books, Inc., 1972.

Strategor, Politique générale d'entreprise, Paris, Interéditions, 1988.

Stuckey, J.A. Vertical integration and joint ventures in the aluminum industry, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1983.

Tabachnick, B. & L. Fidell, Using Multivariate Statistics, New York, Haper & Row Publishers, 1989.

Tan, J.J. et Litschert, J., «Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese Electronics Industry», Strategic Management Journal, vol.15, 1994.

Tarasofski, A. et Corvari, R., Fusions et acquisitions de sociétés: le point sur la rentabilité, Étude préparée par le Conseil économique du Canada, 1991.

Tarondeau, J.C., « Préface », in Mothe, C., Comment réussir une alliance en recherche et développement, Paris, L'harmattan, 1996.

Tarondeau, J.C., « Les facteurs d'internationalisation des activités industrielles », Collection Economies et Sociétés, Revue Française de Gestion, N°19, pp :55-71, 1993.

Teece, D.J., « Competition, Cooperation and Innovation : Organizational Arrangements for regimes of Rapid Technological Progress », Journal of Economic Behavior & Organization, Vol.23, 1994.

Teece D.J., «Technology transfert by Multinational firms», Economic Journal, Vol.87, 1977.

Teece, D.J. «The Multinational enterprise: Market failure and market power considerations», Sloan Management Review, 22:3-17, 1981.

Teece, D.J., «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», Research Policy 15, 1986.

Teece, D. J., Rumelt, Dosi & Winter, «Understanding corporate coherence, theory and evidence», Journal of Economic Behavior and Organization, 1994.

Tertrais, F., Les pays du Sud Est Asiatique, Paris Le Monde Édition, 1996.

Thiévert, R.A et al., Méthodes de recherche en management, Paris-Dunod, 1999.

Thomas, A.B., « Does leadership make a difference to organizational performance ?, Administrative Science Quarterly, 33, pp :388-400, 1988.

Thompson, J.D. Organizations in Action, New York, McGraHill, 1967.

Tomlinson, J. W.C., The Joint Venture process in international business : India and Pakistan, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1970.

Thorelli, H.B., « Networks : between Markets and Hierarchies », Strategic Management Journal, Vol.7, N°1, 1986.

Taylor, S.J., et Bogdan, R., Introduction to qualitative research methods : the search for meaning, John Wiley & Sons, Second edition, 1984.

Urban, S. et Vendemini, S. European Strategic Alliances, Bruxelles, Blackwell, 1992.

Urban S., et Vendemini, S., Les alliances stratégiques coopératives Européennes, De Boeck Université, Bruxelles, 1994.

Vankatraman N., et Ramanujam, V., Measurement of Business Performance in strategy research : A comparition of approches, Academy of Management Review, Vol.2, 1986.

Vankatraman, N. et Prescott, J., «Environment-strategy Coalignment : An empirical Test of its Performance Implications», Strategic Management Journal, Vol.11, 1990.

Vasseur, J., «Apprentissage organisationnel et gestion des alliances» in A. Noël, P. Very et M. Wissler, Perspectives en Management Stratégique, 1994.

Verdin P.J. et Williamson P.J., «Core competences, competitive advantage and market analysis: forging the links», in Hamel, G. & Heece, A. (eds.): Competence-based competition, Wiley/SMS, 1994.

Verna G., Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 80: des comportements différenciés, Thèse de doctorat ESA, Université des sciences sociales de l'ESA, 1989.

Vernon, R. «International investment and international trade in the product cycle», Quarterly Journal of Economics, 80:190-207, 1966.

Vernon, R., Technology factor in international trade, N.Y: National Bureau of Economic Research, 1970.

Vernon, R., «Organization and Institutional response to international risk», in R. Herring, Managing institutional risk, NY: Cambridge University Press, 1983.

Vickers J., «Pre-emptive Patenting, joint ventures, and the persistence of Oligopoly», International Journal of Industrial Organization, 3, 1985.

Villette M. et A. Leboterf, «Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale», Gérer et Comprendre, Vol. 1, 1993.

Viola, J-M., La gestion des relations duales, Proposition de thèse, École des HEC, 1999.

Viola, J.M., La gestion des relations duales, Thèse de doctorat, École des HEC, 2000.

Walsh, S.T., Boylan R.L., Morone, J. et Paulson, A., «Core capabilities and Strategy : Empirical evidence for the semiconductor silicon industry», in Strategic Integration, Edited by H. Thomas, D. O'Neal, John Wiley, 1996.

Walker, G. et Weber, D., «A transaction Cost Approach to Make-or-to buy Decisions», Administrative Science Quarterly, Vol.29, N°03, 1984.

Weick K., The social psychology of organizing, Reading MA : Addison-wesley, 1978.

Wells, L.T., «J.V.: successful hadshake or painful headache», European Business, 1972.

Wells, L.T., Third world multinationals: the rise of foreign investment from developing countries, MIT: Press, Cambridge, 1983.

Wernerfelt B., «A resource-based view of the firm», Strategic Management Journal, Vol.5, 1984.

Weslowsky, G., Multiple Regression and Analysis of Variance, New York, John Wiley & Sons, Toronto, 1976.

Wetherill, G., Regression Analysis with Applications, New York, Chapman & Hall, 1986.

Whittaker, J. Graphical models in Applied Multivariate Statistics, New York, J. Wiley Chichester, 1990.

Williamson O.E. Markets and Hierarchies, New York, The Free Press, 1975.

Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism, New York, The Free Press, 1985.

Wong, W.L., Lee, S.T., Thoo, K.F. et Tang, Y.Q., «The choice of relevant investment forms in China: Wholly foreign-owned versus joint venture enterprises», In Business Opportunities in Sichuan Province, China, New York:Prentice Hall, 1996.

Woo, C.Y., et Willard, G., «Performance representation in Business policy: discussion and recommandation», Rapport présenté au 23 rd Annual National Meetings of Academy of Management, 1983.

Woodcock, P. C., P. W. Beamish et S. Makino, «Ownership-based entry mode strategies and international performance», Journal of International Business Studies, 25(2): 253-273, 1994.

Woolridge, J.R., et Snow, C.C., « Stock market Reaction to Strategic Investment Decisions », Strategic Management Journal, Vol.11, N°5, 1990.

Wright, P., «Doing business in Islamic markets», Harvard Business Review, Vol. 3, 1981.

Yoshino, M.Y. et Rangan, U.S., Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization , 1995.

Zerbo KI J. Histoire générale de l'Afrique, Tome 1, Paris : Presses de l'Unesco, 1986.

Zhang, J., Étude sur le processus de prise de décision au sein des alliances stratégiques : le cas des alliances stratégiques entre entreprises chinoises et nord américaines, Thèse de doctorat, École des HEC, 1997.

Zucker, L.G. «Institutional theories of organization», Annual Review of Sociology, 13:443-464, 1987.

Zucker, L.G. «Production of Trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920». In B. Staw & L. Cummings, eds., Research in Organizational Behavior, Vol.8, 53-112, JAI Press, 1986.

ANNEXES

ANNEXE IV-1
Enseignements de la recherche qualitative

ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

Notre recherche exploratoire qualitative a permis de confirmer notre cadre conceptuel. De plus, il contient des enseignements qui peuvent contribuer à nourrir notre interprétation des résultats de l'analyse quantitative. Ainsi, nous aborderons ces enseignements en fonction des trois dimensions mentionnées dans notre cadre conceptuel (soit l'environnement des affaires, les ressources et compétences et le leadership local).

L'environnement des affaires : une situation paradoxale

Les résultats de notre recherche exploratoire nous amènent à considérer que la situation de l'environnement des affaires dans les pays en développement peut être qualifiée de paradoxale. En effet, la plupart des travaux empiriques sont arrivés à la conclusion que cet environnement est caractérisé par son hostilité et son instabilité (Thompson, 1967). Nos résultats confirment partiellement ces assertions et notent une évolution lente mais positive de ces caractéristiques environnementales. D'abord au niveau de l'hostilité de l'environnement, les alliances stratégiques entraînent le développement d'infrastructures physiques ; ensuite, en ce qui concerne l'instabilité de l'environnement, nos propos s'expliquent par les résultats des programmes d'ajustement économiques suggérés par les organisations financières internationales (Banque Mondiale et FMI notamment). La mise en place de certaines mesures drastiques avait pour but la réduction de l'incertitude de l'environnement des affaires. Sur ce point, la plupart des managers locaux que nous avons rencontrés ont mis l'accent sur la prise, par les gouvernements, de mesures qui tendent à consolider le cadre institutionnel dans les pays en développement. Toutefois, ces mesures ne sont pas appliquées avec fermeté ; parfois même elles ne le sont pas du tout. Dans ces conditions, il se crée une situation paradoxale, dans laquelle, les dispositions formelles sont théoriquement prises, tandis que dans les faits, c'est la continuité des anciennes pratiques d'affaires. Dans une telle situation, les règles ne sont pas appliquées uniformément par toutes les entreprises. L'exemple de la société CIMAT en constitue une parfaite illustration. Pendant que l'État du Burkina Faso signait une convention avec la CIMAT permettant à l'entreprise d'assurer la fabrication et la

autorisées à importer le même produit et lui faisaient concurrence. Ce sont ces situations paradoxales qui rendent encore plus complexe et incertain l'environnement des affaires dans les pays en développement. Mais qu'en est-il des ressources et des compétences, considérées par beaucoup de chercheurs comme des actifs stratégiques pour toute entreprise.

Les ressources et compétences : une gestion inefficace

Pour de nombreux auteurs, les ressources et les compétences constituent le capital le plus important des entreprises . Cette assertion est d'autant plus vraie aujourd'hui que le développement du courant de l'approche des ressources est sans précédent (Barney, 1991). Toutefois, dans les pays en développement, les nombreux travaux dans le domaine mettent en exergue le manque de ressources financières, physiques et humaines comme constituant les principaux obstacles à la performance de l'entreprise (Delalande, 1989). Les managers locaux que nous avons rencontrés n'ont pas mis le manque de moyens financiers au centre de leurs préoccupations ; cela constitue une perception nouvelle qui aidera à la compréhension des difficultés que rencontrent les entreprises dans les pays en développement. En effet nos résultats, tout en reconnaissant que le manque de ressources constitue un handicap vont plus loin et identifient les obstacles qui semblent être les plus préoccupants pour l'entreprise. Parmi ces obstacles, l'inefficacité de la gestion apparaît comme le plus fondamental. En effet, plusieurs des managers locaux rencontrés avouent leur impuissance devant l'impossibilité de mobiliser les compétences vers l'atteinte des objectifs fixés par les entreprises. De plus, pour une alliance stratégique mettant aux prises au moins deux types de managers aux cultures différentes, l'atteinte d'un objectif communs devient encore plus complexe. La plupart de ceux qui réussissent à concilier intérêt de l'alliance stratégique et intérêt personnel ont déclaré avoir vécu une expérience similaire de partenariat auparavant. Ce qui nous amène à tenter de comprendre quel rôle peut jouer le leadership local en situation d'alliance stratégique.

Le leadership local : sous la pesanteur du système social

Les travaux sur le leadership ont montré le rôle essentiel que jouent les managers dans la performance de leur entreprise (Thomas, 1988 ; Hambrick, 1989). Force est de constater que les typologies du leader établies par les différents chercheurs mettent surtout l'accent sur les leaders des plus grandes entreprises ou sur certains leaders de petites entreprises issus de pays industrialisés. Les quelques travaux sur les leaders d'entreprises africaines mettent l'emphase sur le manque de vision, de compétences et de culture d'entreprise (Delalande, 1989 ; Bourgoin, 1984). En d'autres termes, ils indiquent que la gestion des entreprises par les leaders locaux manque de cohérence et ne contribue pas à la performance de celles-ci. Nos investigations sur le terrain montrent que le leader local est plus qu'un agent économique : il joue un rôle de régulateur social. En tant que chef d'entreprise ou manager, il porte du même coup plusieurs casquettes allant du chef de famille au chef de village en passant par le chef de clan. Cette responsabilité à multiples facettes amène parfois le chef d'entreprise locale à occulter son rôle de création de valeur économique au profit de son rôle social. C'est là une conséquence de l'influence du système social sur l'action des acteurs économiques. Par ailleurs, dans le cadre des alliances stratégiques, les managers et chefs d'entreprises locaux sont souvent frustrés par leurs vis-à-vis étrangers. Ces derniers, représentants de leur maison-mère, sont limités dans leur initiative quant aux décisions stratégiques à prendre pour le fonctionnement de l'alliance et ce contrairement aux managers locaux. Malgré ces frictions, des managers locaux et étrangers parviennent à atteindre des résultats satisfaisants pour leurs entreprises respectives.

Nous avons fait ressortir quelques conclusions issues de notre recherche qualitative exploratoire ; ces conclusions portent sur les trois dimensions de notre cadre conceptuel et complètent nos résultats statistiques. Elles nous ont permis tantôt de conforter certains résultats statistiques, tantôt de les nuancer et même parfois de les contredire.

ANNEXE V-2
Description des deux échantillons d'études

ANNEXE V-3
Programme informatique

ANNEXE V-4
Analyse des fréquences

ANNEXE V-5
Analyse des corrélations

ANNEXE V-6
Description générale des variables d'analyse

ANNEXE V-7**Description statistique de quelques variables importantes**

ANNEXE VI- 8

Résultats des analyses de régression linéaire multiple : valeur des exportations

ANNEXE VI-9

Résultats des analyses de régression liinéaire multiple : valeur des ventes

ANNEXE VI-10

Résultats des analyses de régression linéaire multiple : nombre d'emplois

