

## **STRATÉGIE DE POSITIONNEMENT EFFICIENT DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT: LE CAS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES NORD-SUD**

ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO EFICAZ NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO:  
O CASO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NORTE-SUL

Alidou **OUEDRAOGO**

Professeur adjoint en stratégie et management international et chercheur associé, chaire de management stratégique international (Hec Montreal)  
Université de Moncton  
Faculté d'administration  
Moncton (NB)  
alidou.ouedraogo@umoncton.ca

### **Résumé**

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

**Mots-clés:** Alliances Stratégiques – Positionnement – Transfert Technologique – Pays en Développement.

### **Resumo**

Neste artigo abordaremos uma dupla problemática ao afirmar que um conhecimento dos determinantes do sucesso das alianças estratégicas envolvendo países e firmas poderia servir aos parceiros para atingir respectivamente seus *objetivos de desenvolvimento e de desempenho*. Desta forma, nossas hipóteses de pesquisa estipulam que nos países em desenvolvimento, alianças estratégicas são mais performáticas do que outras formas de organizações. Seu sucesso está baseado na *utilização eficaz do saber tecnológico* e da *capacidade de empréstimo bancário*. Estas hipóteses foram verificadas com a ajuda de uma análise em regressão linear múltipla praticada sobre os dados extraídos do Programa Regional de Desenvolvimento das Empresas (PRDE). Os resultados confirmam que as alianças estratégicas são performáticas no contexto de países em desenvolvimento. Mostram também que as empresas envolvidas nas alianças estratégicas tiram mais proveito do que os outros tipos de empresas da habilidade tecnológica e da capacidade para realizar montagens financeiras.

**Palavras-chave:** Alianças Estratégicas – Posicionamento – Transferência Tecnológica – Países em Desenvolvimento.

## Introduction

La recherche sur les alliances stratégiques impliquant, d'un côté, des gouvernements de pays en développement et, d'un autre côté, des firmes étrangères a connu un développement sans précédent dans les années 70 et 80 (FRIEDMAN; BEGUIN, 1971; HEGERT; MORRIS, 1988). C'était principalement autour de la problématique du développement économique que les travaux de certains chercheurs se sont initialement organisés. La question était alors de savoir si le succès des *alliances stratégiques* allait garantir aux pays en développement leur *décollage économique* (UNCTC, 1988). La recherche des années 90, quant à elle, s'est essentiellement structurée autour des *alliances stratégiques comme nouvelle forme d'organisation* (GUGLER, 1992, LYLES; SALK, 1996). En effet, "*l'ouverture des marchés et la mondialisation [ont mis] à l'ordre du jour des comportements plus complexes*", nous précisent Hafsi et Foucher (1996:12). Vue sous l'angle de la perspective stratégique, cette évolution allait nous faire découvrir l'importance du passage d'une approche stratégique basée sur le couple produits/marchés vers une stratégie basée sur la maîtrise des ressources et des compétences. C'est toute la conception et la mise en œuvre des alliances stratégiques qui allaient être réexaminées sous cette nouvelle approche. Plus précisément, les voies d'accès aux ressources et aux compétences permettant d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel (HAMEL; PRAHALAD, 1990) sont devenues les points de convergence entre des considérations liées au développement économique des pays en développement et à la performance des firmes (OUEDRAOGO, 2003). Parmi les nouvelles formes organisationnelles les plus utilisées pour accéder à ces ressources et compétences, synonyme d'avantage concurrentiel, figurent précisément les alliances stratégiques (KOGUT, 1988; BEAMISH, 1984; 1988; VIOLA, 2000). Dans cette recherche, nous aborderons tour à tour, pourquoi recourir aux alliances stratégiques, leurs spécificités et les préoccupations propres aux pays en développement. Ainsi, nos hypothèses de recherche

suggèrent que dans les pays en développement, les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres formes d'organisations. Leur succès repose sur une utilisation efficace du savoir technologique et de la capacité d'emprunt bancaire. Ces hypothèses ont été vérifiées à l'aide d'une analyse en régression linéaire multiple pratiquée sur des données issues du Programme Régional du Développement des Entreprises (PRDE). Une discussion sur les implications de ces résultats et une conclusion sont ensuite exposées.

## 1 Pourquoi les alliances stratégiques?

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

## Introdução

A pesquisa sobre as alianças estratégicas envolvendo, de um lado, governos de países em desenvolvimento e, de outro lado, firmas estrangeiras conheceu um avanço sem precedente nos anos 70 e 80 (FRIEDMAN; BÉGUIN, 1971; HEGERT; MORRIS, 1988). Foi principalmente sobre a problemática do desenvolvimento econômico que os trabalhos de alguns pesquisadores organizaram-se inicialmente. A questão era então saber se o sucesso das *alianças estratégicas* iria garantir aos países em desenvolvimento. A pesquisa nos anos 90, quanto a ela, estruturou-se essencialmente sobre as *alianças estratégicas como uma nova forma de organização* (GUGLER, 1992, LYLES; SALK, 1996). De fato, “*a abertura dos mercados e a globalização [colocaram] na ordem do dia comportamentos mais complexos*”, nos explicam Hafsi e Foucher (1996:12). Vista sob a ótica da perspectiva estratégica, esta evolução faria com que descobríssemos a importância da passagem de uma abordagem estratégica baseada na dupla produtos/mercados em direção a uma estratégia baseada no domínio de recursos e competências. Foi toda esta concepção e implantação das alianças estratégicas que seriam reexaminadas sob esta nova abordagem. Mais precisamente, as vias de acesso aos recursos e às competências permitindo adquirir ou conservar uma vantagem sobre a concorrência (HAMEL; PRAHALAD, 1990) tornaram-se os pontos de convergência entre as considerações ligadas ao desenvolvimento econômico de países em desenvolvimento e ao desempenho das firmas (OUEDRAOGO, 2003). Entre as novas formas de organização, as mais utilizadas para se ter acesso a estes recursos e competências, sinônimo de vantagem concorrencial, encontramos as alianças estratégicas (KOGUT, 1988; BEAMISH, 1984; 1988; VIOLA, 2000). Nesta pesquisa, abordaremos alternadamente, porque recorrer às alianças estratégicas, suas especificidades e as preocupações próprias aos países em desenvolvimento. Assim, nossas hipóteses de pesquisa sugerem que nos países em desenvolvimento, as alianças estratégicas são mais

performáticas do que outras formas de organizações. Seu sucesso está baseado na utilização eficaz do saber tecnológico e na capacidade de empréstimo bancário. Essas hipóteses foram verificadas com o auxílio de uma análise em regressão linear múltipla praticada sobre os dados extraídos do Programa Regional de Desenvolvimento das Empresas (PRDE). Uma discussão sobre as implicações destes resultados e uma conclusão serão posteriormente expostas.

## 1 Por que alianças estratégicas?

Se a busca de desempenho superior permanece a preocupação principal das empresas (CHANDLER, 1962; DRUCKER, 1954; ANDREW, 1971), há vinte anos, algumas teorias e práticas associam-na ao sucesso das alianças estratégicas (KOGUT, 1988; BEAMISH, 1984; 1988; VIOLA, 2000). Bons produtos e um bom posicionamento não são suficientes para assegurar um desempenho durável. Nesta época de globalização e de internacionalização de mercados, dois outros elementos explicativos chegaram para enriquecer nosso conhecimento sobre o assunto: a emergência de um conjunto de tendências sobre o plano tecnológico e de informações por um lado, e a evolução da estrutura da concorrência mundial (DUNNING, 1995; TARONDEAU, 1993; GUGLER, 1992), por outro lado. A partir de então, as empresas performáticas são aquelas capazes de melhor dominar os recursos estratégicos, dificilmente acessíveis no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1994; DOZ; HAMEL, 1998). A perspectiva estratégica passa assim de uma concepção baseada na dupla produtos/mercados para uma outra baseada no domínio dos recursos e das competências. É nessa perspectiva que as alianças estratégicas são vistas como um meio de acesso privilegiado aos recursos e competências (KOGUT, 1988; BEAMISH, 1984; 1988; VIOLA, 2000) a fim de adquirir ou manter uma vantagem durável frente à concorrência (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

A literatura sobre as alianças evoluiu para destacar

La littérature sur les alliances a évolué pour mettre l'accent sur des déterminants tels la spécificité des actifs, la complémentarité des compétences ou le partage du risque entre partenaires (TEECE, 1986; 1988; CALLON, 1994; URBAN; VENDEMINI, 1994). Cependant, parmi les nombreuses questions en suspens, l'analyse de l'impact des alliances stratégiques sur la performance de chacun des partenaires demeure une préoccupation centrale (MOTHE, 1996). La plupart des recherches effectuées dans ce domaine portent sur les entreprises des pays industrialisés. Toutefois, un courant, jusque là marginal, porte un intérêt grandissant aux alliances stratégiques implantées dans les pays en développement (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; BEAMISH, 1984; SCHAAN, 1983; CHILD; FAULKNER, 1998). Les auteurs suggèrent notamment que les alliances stratégiques traditionnellement de nature micro-économique puissent aussi servir des desseins de nature macro-économique et constituer des moteurs essentiels de développement dans une économie mondiale de plus en plus intégrée. C'est ce que soutiennent notamment Friedman et Kalmanoff (1961:258), en ces termes: *"The general assumption underlying this study was that the joint international business venture might constitute an important expression of changing relationships between the industrially developed and less developed countries. That hypothesis has been abundantly confirmed by our country surveys and cases studies"*. Par ailleurs, Hébert et Beamish (1997) soulignent que les coentreprises et les formes de coopération interentreprises peuvent être utilisées comme un levier de modernisation industrielle. En effet, l'hostilité de l'environnement des affaires dans ces pays et les difficultés liées à l'utilisation des ressources amènent ces auteurs à privilégier les alliances comme le moyen le plus approprié pour acquérir les ressources et compétences vitales pour l'entreprise. Quelle spécificité pour ces alliances stratégiques dans les pays en développement?

## 2 Spécificité des alliances stratégiques nord-sud

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

os determinantes tais como a especificidade dos ativos, a complementaridade das competências ou a partilha do risco entre os parceiros (TEECE, 1986; 1988; CALLON, 1994; URBAN; VENDEMINI, 1994). No entanto, entre as inúmeras questões não respondidas, a análise do impacto das alianças estratégicas sobre o desempenho de cada um dos parceiros continua a ser uma preocupação central (MOTHE, 1996). A maioria das pesquisas efetuadas nessa área diz respeito às empresas dos países industrializados. No entanto, uma corrente, até aqui marginalizada, mostra um interesse cada vez maior voltado para as alianças estratégicas implantadas nos países em desenvolvimento (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; BEAMISH, 1984; SCHAAN, 1983; CHILD; FAULKNER, 1998).

Os autores sugerem nitidamente que as alianças estratégicas tradicionalmente de natureza micro-econômica possam também servir como desígnio de natureza macro-econômica e constituir motores essenciais de desenvolvimento em uma economia mundial cada vez mais integrada.

É o que afirmam Friedman e Kalmanoff (1961:258), nestes termos: *“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”*.

Aliás, Hébert e Beamish (1997) destacam que as coempresas e as formas de cooperação inter empresas podem ser utilizadas como uma alavanca de modernização industrial. De fato, a hostilidade do ambiente do mundo dos negócios nesses países e as dificuldades ligadas à utilização dos recursos levam tais autores a privilegiar as alianças como sendo o meio mais apropriado para a aquisição de recursos e competências vitais para a empresa. Qual especificidade para essas alianças estratégicas nos países em desenvolvimento ?

## 2 Especificidade das alianças estratégicas norte-sul

Os acordos de cooperação inter empresas cobrem uma larga gama de dispositivos contratuais tais como os acordos de comercialização, os acordos de licenças e os contratos de troca de tecnologias (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

A filial comum surge quando pelo menos duas firmas independentes compartilham o capital e o controle de uma entidade organizacional legal distinta. Nossa pesquisa visa o caso particular dos acordos envolvendo governos de países em desenvolvimento e firmas estrangeiras.

Os primeiros estudos significativos sobre as alianças estratégicas, e principalmente sobre as co-empresas implantadas nos países em desenvolvimento, foram realizados na Universidade Columbia (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; FRIEDMAN; BEGUIN, 1971).

Seus resultados, principalmente sobre a importância das alianças estratégicas no desenvolvimento econômico, foram corroboradas em seguida por Reynolds (1979) e Tomlinson (1970) mas sofriram de seu fracionamento conceitual e metodológico.

No início dos anos 1980, a equipe de Beamish, na Universidade Western Ontario, fez evoluir a problemática das alianças estratégicas implantadas nos países em desenvolvimento para um campo de pesquisa autônoma e estruturada (BEAMISH, 1984; 1985; 1988; SCHAAN, 1983; INKPEN, 1992; HÉBERT, 1994). Assim, o desenvolvimento rápido das alianças estratégicas nos países em desenvolvimento, observado por esses autores, veio completar o movimento iniciado pelas joint-ventures de multinacionalização descritas por Dussauge e Garrette (1995).

De fato, as joint-ventures de multiplicação observadas há décadas nos países em desenvolvimento respondiam mais às imposições da legislação governamental do que aos imperativos puramente econômicos.

Contudo, o ambiente econômico desses países sempre fora marcado por uma forte predominância

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

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

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

### **3 Préoccupations spécifiques aux pays en développement**

Dans une économie mondiale basée sur le savoir, les pays en développement n'ont d'autres choix que de s'engager dans la voie d'acquisition de technologie, de savoir et de capacités organisationnelles (LATOUCHE, 2001). Ainsi, l'Asie de l'Est a largement démontré, pendant la plus grande partie des trois dernières décennies, les avantages de la mondialisation et les bienfaits de l'ouverture et de la libéralisation économique (BANQUE MONDIALE, 2000). Grâce à des politiques budgétaires prudentes, à des investissements substantiels en technologie et en ressources humaines, et aussi à l'ouverture de leurs économies, ces pays ont enregistré une croissance économique impressionnante et ont connu des avancées enviables dans la lutte contre la pauvreté. A l'opposé, l'Afrique attire moins de capitaux étrangers. Une récente étude de la CNUCED (conférence des Nations-Unies pour le commerce et le développement), révèle que les investissements directs étrangers en Afrique ont atteint 9,1 milliards

de dollars en 2000, contre 10,5 milliards de dollars en 1999 (CNUCED, 2000). Cela représente moins de 1% des investissements étrangers dans le monde, sachant que l'essentiel de ces flux se déplacent de pays industrialisés à pays industrialisés. Dans le même temps, les exportations africaines ne représentaient en 1999 que moins de 2% des exportations mondiales. Ces résultats montrent que l'intégration de l'Afrique à l'économie mondiale est beaucoup moins avancée que celles des autres régions; pourtant depuis plusieurs décennies, les pays africains n'ont cessé de développer leurs compétences humaines et d'expérimenter, sans succès, de nombreuses stratégies de développement. Comment acquérir cette technologie et ce savoir, indispensables au développement de ces pays? Comment bâtir ces capacités organisationnelles au profit de ces pays? Les réponses à ces questions sont suggérées par les travaux sur les alliances stratégiques dans les pays en développement de chercheurs tels que Friedman et Kalmanoff, 1961; Beamish, 1984; Schaan, 1983; Child et Faulkner, 1998; Ouedraogo, 2003. Pour ces chercheurs, les voies d'accès aux ressources et aux compétences permettant d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel (HAMEL; PRAHALAD, 1990) sont devenues les points de convergence entre des considérations liées au développement économique des pays en développement et à la performance des firmes. Pour Barney (1991), les ressources et compétences sont constituées de trois types d'actifs tangibles et intangibles associés de manière quasi-permanente à l'entreprise. Il s'agit des ressources physiques (technologie, finance, immeubles, matières premières, etc.), des ressources humaines (formation, expérience, intelligence des membres du personnel, etc.) et des ressources organisationnelles (structure formelle de commande, systèmes formels et informels de planification, de contrôle et de coordination, relations informelles entre groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, etc.). Certaines ressources et compétences sont formelles et peuvent être protégées par des droits de propriété alors que d'autres sont informelles ou tacites et revêtent une importance spécifique comme les

das empresas públicas e outras formas organizacionais tais como as empresas privadas estrangeiras, as parcerias privadas/públicas e as empresas privadas domésticas (locais).

Há uma década, o contexto de globalização vem transformando esse ambiente quase monopolista em um vasto canteiro de transformações sociais e econômicas favorecendo a emergência de alianças estratégicas. Sendo assim, inúmeros autores tais como Child e Faulkner (1998), Kaplinsky, (1997), Krishnan e Noorderhaven (2002) sugerem que as alianças estratégicas sejam particularmente performáticas no contexto de países em desenvolvimento. Surgindo assim a hipótese H1

***H1: Nos PVD, as alianças estratégicas são mais performáticas do que as outras formas organizacionais***

Mesmo se o desempenho das alianças estratégicas é melhor do que o desempenho das outras empresas implantadas localmente, elas precisariam responder também às preocupações específicas dos países em desenvolvimento.

### **3 Preocupações específicas dos países em desenvolvimento**

Em uma economia mundial baseada no saber, os países em desenvolvimento não têm outra escolha a não ser a de se engajar no caminho da aquisição de tecnologia, do saber e de capacidades organizacionais (LATOUCHE, 2001). Assim, a Ásia e os países do Leste demonstraram amplamente, durante a maior parte das três últimas décadas, as vantagens da globalização e os benefícios da abertura e da liberalização econômica (BANCO MUNDIAL, 2000).

Graças às políticas orçamentárias cautelosas, aos investimentos substanciais em tecnologia e em recursos humanos, e também à abertura de suas economias, esses países registraram um crescimento econômico impressionante e conheceram avanços invejáveis na luta contra a pobreza.

Contrariamente, a África atrai menos capitais estrangeiros. Um estudo recente feito pela CNUCED (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento), revela que os

investimentos estrangeiros diretos na África atingiram 9,1 bilhões de dólares em 2000, contra 10,5 bilhões de dólares em 1999 (CNUCED, 2000).

Representando assim menos de 1% dos investimentos estrangeiros no mundo, sabemos que o essencial destes fluxos deslocam-se de país industrializado para país industrializado. Ao mesmo tempo, em 1999, as exportações africanas eram inferiores a 2% das exportações mundiais.

Estes resultados mostram que a integração da África com a economia mundial está muito menos avançada do que a de outras regiões: no entanto há muitas décadas, os países africanos continuam a desenvolver suas competências humanas e experimentar, sem sucesso, inúmeras estratégias de desenvolvimento.

Como adquirir tecnologia e conhecimento, indispensáveis para o desenvolvimento destes países? De que maneira construir capacidades organizacionais que ajudarão estes países? As respostas a estas questões serão encontradas nos trabalhos sobre as alianças estratégicas nos países em desenvolvimento, realizados por pesquisadores como Friedman e Kalmanoff, 1961; Beamish, 1984; Schaan, 1983; Child e Faulkner, 1998; Ouedraogo, 2003.

Para estes pesquisadores, as vias de acesso aos recursos e às competências que permitam adquirir ou conservar uma vantagem sobre a concorrência (HAMEL; PRAHALAD, 1990) passaram a ser os pontos de convergência entre considerações ligadas ao desenvolvimento econômico dos países em desenvolvimento e ao desempenho das firmas.

Para Barney (1991), os recursos e as competências são constituídos por três tipos de ativos tangíveis e intangíveis associados de maneira quase permanente à empresa. Trata-se de recursos físicos (tecnologia, finanças, imóveis, matérias-primas, etc.), recursos humanos (formação, experiência, inteligência dos membros do pessoal etc.) recursos organizacionais (estrutura formal de pedido, sistemas formais e informais de planificação, de controle e de coordenação, relações informais entre grupos no interior e no exterior da empresa, etc.)

Certos recursos e competências são formais e podem ser protegidos pelos direitos de propriedade

savoir-faire, produit de l'accumulation des connaissances, incarnés dans les routines (NELSON; WINTER, 1982; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

### 3.1 L'acquisition de ressources et compétences formelles

Les ressources et compétences formelles sont parfaitement décrites et peuvent être protégées par des brevets; de plus, elles s'incarnent dans des actifs ou existent sous forme de plans et formules (MILLER; SHAMSIE, 1996). Badaracco (1991: 34) pose quatre conditions auxquelles répond ce type de ressources et compétences: *“First, the knowledge must be clearly articulated and reside in packages. Second, a person or group must be capable for opening the package, of understanding and grasping the knowledge. Third, the person or group must have sufficient incentives to do so, and fourth, no barriers must stop them”*. C'est le cas précisément des contrats de transfert de technologie utilisés par les entreprises des pays en développement, pour acquérir la technologie nécessaire à leur production industrielle (OMAN, 1984). Mais comme le notent Kiggundu, Jorgensen & Hafsi (1983), quand le transfert entre pays développés et pays en développement quitte le noyau technique et implique l'environnement, son succès devient incertain et problématique. Ainsi, le transfert de technologie dans les pays en développement est confronté à des problèmes de mise en œuvre (MUNIR, 1998). Le risque éventuel d'appropriation des ressources et compétences formelles est lié à la valeur du système légal de protection (MILLER; SHAMSIE, 1996). Selon la nature de l'industrie ou la zone géographique, ce système de protection peut être plus ou moins performant selon l'importance des ressources et compétences. D'où l'hypothèse H2a:

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

### 3.2 L'acquisition de ressources et compétences tacites

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

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



ao passo que outros são informais ou tácitos e revestem uma importância específica como as habilidades, produto do acúmulo de conhecimentos, encarnados nas rotinas (NELSON; WINTER, 1982; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

### 3.1 A aquisição de recursos e competências formais

Os recursos e competências formais estão perfeitamente descritos e podem estar protegidos por patentes; além disto, estão encarnados nos ativos ou existem sob a forma de planos e fórmulas (MILLER; SHAMSIE, 1996). Badaracco (1991: 34) formula quatro condições às quais responde este tipo de recursos e competências: *“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”*.

É exatamente o caso dos contratos de transferência de tecnologia utilizados pelas empresas dos países em desenvolvimento para adquirir a tecnologia necessária à sua produção industrial (OMAN, 1984). Mas como observam Kiggundu, Jorgensen e Hafsi (1983), quando a transferência entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento abandona o núcleo técnico e envolve o ambiente, seu sucesso passa a ser incerto e problemático.

Assim, a transferência de tecnologia nos países em desenvolvimento confronta-se com problemas de implantação (MUNIR, 1998). O eventual risco de apropriação dos recursos e competências formais está ligado ao valor do sistema legal de proteção (MILLER; SHAMSIE, 1996). Segundo a natureza da indústria ou a zona geográfica, esse sistema de proteção pode ter mais ou menos desempenho segundo a importância dos recursos e competência. Surgindo assim a hipótese H2a:

***H2a: O acesso à tecnologia favorece mais as alianças estratégicas do que as outras empresas implantadas localmente.***

### 3.2 A aquisição de recursos e competências tácitas

Como observa Nelson (1987), os recursos e competências fundados sobre o conhecimento são mais ou menos transferíveis. De fato, a valorização destes ativos está na capacidade das empresas em absorver novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990), em estimular as interações sociais necessárias à criação de conhecimento (KOGUT; ZANDER, 1992) e em selecionar, conservar e reativar os conhecimentos da organização (GARUD; NAYYAR, 1994).

Com a finalidade de manter e desenvolver estas diferentes capacidades, as empresas devem dispor de recursos humanos em qualidade e em quantidade suficientes. Partindo deste postulado, podemos sugerir que a capacidade de manter e de desenvolver estas competências é função do contexto geral no qual evoluem as empresas. Em outros termos, as empresas dos países em vias de desenvolvimento são dificilmente capazes de manter e principalmente de desenvolver estas competências (AUSTIN, 1990; KIGGUNDU, 1989). O acesso às competências tácitas é assim contingente ao nível de desenvolvimento dos países.

A abordagem baseada nos recursos e competências **deve então ser interpretada** como um contexto específico. Por exemplo, Gauthier et al. (1995) e mais tarde Saadi (1999) demonstram que inúmeras empresas nos países em desenvolvimento, principalmente as pequenas, são excluídas do sistema de financiamento bancário. Nesse caso, as alianças estratégicas constituem uma maneira eficaz para os dirigentes destas empresas que têm o objetivo de reforçar sua capacidade de montagens financeiras. A capacidade de construir competências em montagens financeiras que causam as alianças estratégicas também foi evidenciada nos trabalhos de Sleuwaegen e Goedhuys (2002). Recentemente, Nicholas e Wang (2005) estudaram o processo de transferência de conhecimento e de aprendizado nas joint-ventures implantadas na China. Os resultados mostram que as joint-ventures são um instrumento essencial de aprendizado e de construção de

faut que les partenaires locaux développent un leadership fort. Ces travaux montrent que les alliances stratégiques semblent construire mieux que les autres formes organisationnelles des capacités de montages financiers utiles indispensables au développement des affaires. D'où l'hypothèse H2b suivante:

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

## 4 Méthodologie

### 4.1 Description de l'échantillon

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

### 4.2 Opérationnalisation des variables

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

**Les variables dépendantes:** Dans la littérature, on note la persistance d'une controverse au niveau des chercheurs sur la définition de qu'est la performance et les indicateurs qui servent à sa mesure (GUGLER; DUNNING, 1992). Pour ce faire, notre approche de la performance intègre aussi bien des critères qualitatifs (perceptuels) que quantitatifs mis en évidence dans les travaux de chercheurs tels que Chakravarthy (1986), Vankatraman et Prescott (1990), Habib et Victor (1991). Nous avons retenu l'évolution sur les trois années de l'enquête (1993, 1994 et 1995) de la valeur des ventes et du nombre d'emplois (GAUTHIER et al., 1995). Pourquoi le choix de la valeur des ventes comme variable dépendante au détriment des profits ou de la rentabilité? La réponse se trouve dans le fait que ces mesures ne sont pas toujours fiables dans les pays en développement comme l'indiquent les travaux de Bourgoin (1984) et Gauthier (1995). Les chercheurs ont donc suggéré les critères liés à la croissance de l'activité plutôt qu'aux résultats financiers eux-mêmes, le plus souvent objet de manipulation de toute sorte. Pour ce qui est du nombre d'emplois, c'est un critère de performance important dans les pays en développement. En effet, la faible productivité des entreprises réduit leur niveau de compétitivité et leur capacité de créer des emplois (DELALANDE, 1989). Ainsi dans un tel contexte, les entreprises qui arrivent à créer des emplois, réalisent des performances remarquables.

**Les variables explicatives:** pour ce qui concerne les variables explicatives, les différents types d'entreprises proviennent d'une variable catégorielle (ou numérique), la structure du capital, que nous avons transformée en cinq variables dichotomiques selon le type d'actionnaires (locaux, publics et étrangers ou mixtes). Ainsi, les entreprises privées domestiques (ENDOM) sont caractérisées par la présence d'actionnaires locaux seulement, les entreprises publiques (ENPUB) ne regroupent que des actionnaires publics; quant aux partenariats entre entreprises publiques et privées (ENPEP), ils se distinguent par la présence d'actionnaires publics et privés locaux. Les entreprises privées étrangères

capacidades financeiras. Para isto, é preciso que os parceiros locais desenvolvam um forte *leadership*. Estes trabalhos mostram que as alianças estratégicas parecem construir, melhor do que as outras formas organizacionais, as capacidades de montagens financeiras úteis indispensáveis ao desenvolvimento dos negócios. Surgindo assim a hipótese H2b que se segue:

*H2b: Nos PVD, a capacidade de montagens financeiras favorece muito mais as alianças estratégicas do que as outras formas organizacionais.*

## 4 Metodologia

### 4.1 Descrição da amostra

O Programa Regional de Desenvolvimento das Empresas (PRDE), iniciado pelo Banco Mundial e a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional tem como objetivo erigir um estado geral da dinâmica do setor manufatureiro em vários países africanos. Para isto, reagrupou várias universidades (HEC Montreal, Oxford, Universidade livre de Amsterdam) vários países da África (Camarões, Gana, Costa do Marfim, Quênia, Burundi, Zâmbia, Zimbábue).

A base de dados utilizada diz respeito a empresas do Camarões. O PDDE recolheu dados escalonados em três anos (1993-1995) através de um painel de amostras. Este painel representa 611 empresas. Um questionário foi realizado diretamente junto aos empresários locais por uma equipe de pesquisadores. Nove aspectos são abordados: a criação da empresa, a empresa no geral, a tecnologia, os mercados de trabalho, os mercados financeiros, a resolução dos conflitos, a infra-estrutura, as normas e os serviços de auxílio às empresas.

### 4.2 Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis tem como base um conhecimento e uma definição precisa de cada uma delas. Identificamos na base de dados os indicadores mais pertinentes susceptíveis de medir com exatidão a variável. Em alguns casos, introduzimos variáveis binárias.

**As variáveis dependentes:** Na literatura, observamos a persistência de uma controvérsia por parte dos pesquisadores sobre a definição do que é o desempenho e os indicadores que servem para mensurá-lo (GUGLER; DUNNING, 1992). Dessa forma, nossa abordagem do desempenho integra tanto critérios qualitativos como critérios quantitativos evidenciados nos trabalhos de pesquisadores como Chakravarthy (1986), Vankatraman e Prescott (1990), Habib e Victor (1991). Nós selecionamos a evolução em três anos de interrogatório (1993, 1994 e 1995) do valor das vendas e do número de empregos (GAUTHIER et al., 1995). Por que a escolha do valor das vendas como variável dependente em detrimento dos perfis ou da rentabilidade ?

A resposta encontra-se no fato de que estas medições nem sempre são confiáveis nos países em desenvolvimento como indicam os trabalhos de Bourgoin (1984) e Gauthier (1995). Os pesquisadores indicaram critérios ligados de preferência ao crescimento da atividade do que aos resultados financeiros, pois estes são manipulados com muita frequência. Quanto ao número de empregos, critério importante de desempenho nos países em desenvolvimento, realmente, a fraca produtividade das empresas reduz o seu nível de competitividade e sua capacidade de criar empregos (DELALANDE, 1989). Assim neste contexto, as empresas que conseguem criar empregos denotam um desempenho notável.

**As variáveis explicativas:** no que diz respeito às variáveis explicativas, os diferentes tipos de empresas vêm de uma variável da categoria (ou numérica), a estrutura do capital, que transformamos em cinco variáveis dicotômicas segundo o tipo de acionários (locais, públicos e estrangeiros ou mistos). Assim, as empresas privadas domésticas (EMDOM) são caracterizadas pela presença de acionários locais, as empresas públicas (EM PUB) agrupam somente acionários públicos; quanto às parcerias entre empresas públicas e privadas (EMPEP), elas são marcadas pela presença de acionários públicos e privados locais. As empresas privadas estrangeiras (EMPEST) são dominadas por acionários privados estrangeiros.

(ENPET) sont dominées par les actionnaires privés étrangers. En revanche, les alliances stratégiques (ASTRA) sont caractérisées par la présence d'actionnaires à la fois locaux et étrangers. Pour les autres variables explicatives, nous avons retenu la capacité de montages financiers et l'accès à la technologie. La capacité de montages financiers a été

citée par Azimah (2000) comme une variable importante dans les alliances stratégiques impliquant des entreprises occidentales et malaisiennes. Pour ce qui est de l'accès à la technologie, Marcotte (1999) et Luo et Chen (1997) ont suggéré qu'il représentait un objectif prioritaire pour le partenaire local. (Voir Tableau N°1).

**Tableau 1 – Opérationnalisation des variables**

<b>VARIABLES DÉPENDANTES</b>
<i>Valeur des ventes (VENTS)</i> : évolution des ventes sur 3 ans soit 1993/1994/1995. LOG
<i>Valeur des emplois (EMPLO)</i> : évolution des emplois sur 3 ans soit 1993/1994/1995. LOG
<b>VARIABLES EXPLICATIVES : TYPES D'ENTREPRISES</b>
<i>Alliance stratégique (ASTRA)</i> : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par des actionnaires locaux et étrangers.
<i>Entreprise domestique (ENDOM)</i> : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires locaux.
<i>Entreprise publique (ENPUB)</i> : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires publics (État).
<i>Entreprise publique/privée (ENPEP)</i> : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires publics et privés locaux.
<i>Entreprise privée étrangère (ENPET)</i> : regroupe l'ensemble des entreprises dominées par les actionnaires privés étrangers.
<b>AUTRES VARIABLES EXPLICATIVES</b>
<i>Capacité de montages financiers (CEMPR)</i> : accès aux capacités de montages financiers : 1- Oui ; 2-Non.
<i>Accès à la technologie (STECH)</i> : Accès à la technologie : 1- Oui; 2-Non.

### 4.3 Analyse descriptive des données

Nous avons réalisé des comparaisons de moyennes et d'écart types entre les différentes variables afin d'identifier l'existence de certaines valeurs extrêmes, susceptibles d'influencer les résultats de notre analyse (CHRISTENSEN, 1997; ANDERSON, 1982). A ce

niveau, notre objectif est d'identifier et de supprimer le cas échéant, ces valeurs extrêmes pour ne pas altérer la nature et la pertinence des résultats statistiques. Dans notre analyse, la comparaison des moyennes et des écarts-types ne laisse pas apparaître de très fortes valeurs extrêmes, de nature à affecter la crédibilité de nos résultats, sur les variables sélectionnées (Voir tableau n°2).

**Tableau 2 – Description générale des variables d'analyse**

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

Em contrapartida, as alianças estratégicas (AESTRA) são caracterizadas pela presença de acionários ao mesmo tempo locais e estrangeiros. Para as outras variáveis explicativas, selecionamos a capacidade de montagens financeiras e o acesso à tecnologia. A capacidade de montagem financeira

foi citada por Azimah (2000) como uma variável importante nas alianças estratégicas que envolvam empresas ocidentais e malasianas. Sobre o acesso à tecnologia, Marcotte (1999) e Luo e Chen (1997) sugeriram que tal acesso representava um objetivo prioritário para o parceiro local (ver Tabela 1).

**Tabela 1**– Operacionalização das variáveis

<b>VARIÁVEIS DEPENDENTES</b>
<i>Valor das vendas (VENDAS)</i> : evolução das vendas em 3 anos: 1993/1994/1995. LOG
<i>Valor dos empregos (EMPREG)</i> : evolução dos empregos em 3 anos: 1993/1994/1995. LOG
<b>VARIÁVEIS EXPLICATIVAS: TIPOS DE EMPRESAS</b>
<i>Aliança estratégica (AESTRA)</i> : agrupa o conjunto das empresas dominadas pelos acionários locais e estrangeiros.
<i>Empresa doméstica (EMDOM)</i> : agrupa o conjunto das empresas dominadas pelos acionários locais.
<i>Empresa pública (EMPUB)</i> : agrupa o conjunto das empresas dominadas pelos acionários públicos (Estado).
<i>Empresa pública/privada (EMPEP)</i> : agrupa o conjunto das empresas dominadas pelos acionários públicos e privados locais.
<i>Empresa privada estrangeira (EMPEST)</i> : agrupa o conjunto das empresas dominadas pelos acionários privados estrangeiros.
<b>OUTRAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS</b>
<i>Capacidade de Montagens financeiras (CEMPR)</i> : acesso às capacidades de montagens financeiras: 1- Sim; 2-Não
<i>Acesso à tecnologia (STECNO)</i> : Acesso à tecnologia: 1- Sim; 2-Não.

#### 4.3 Análise descritiva dos dados

Fizemos comparações das médias e dos desvios-padrão entre as diferentes variáveis para podermos identificar a existência de alguns valores extremos, susceptíveis de influenciar os resultados da nossa análise (CHRISTENSEN, 1997; ANDERSON, 1982).

Neste nível, nosso objetivo é identificar e suprimir, se for o caso, os valores extremos para que não alterem a natureza e a pertinência dos resultados estatísticos. Em nossa análise, a comparação das médias e dos desvios-padrão não deixa aparecer grandes valores extremos, a ponto de comprometer a credibilidade dos resultados sobre as variáveis selecionadas (ver Tabela 2).

**Tabela 2** – Descrição geral das variáveis de análise

	Observação N	Médias $\bar{X}$	Desvio ParrãoS	Mínimo	Máximo
<b>Variáveis dependentes</b>					
Logvendas	475	18.6488	1.56381	17.4666	21.0534
Logempregados	513	3.1756	.87216	2.5065	4.7143
<b>Variables explicativas</b>					
Aliança estratégica	611	.2126	.40960	.00	1.00
Empresa doméstica	611	.5558	.49740	.00	1.00
Empresa pública/privada	611	.0189	.13648	.00	1.00
Empresa privada estrangeira	611	.1032	.30449	.00	1.00
Capacidade de montagens financeiras	611	.4321	.14432	.2727	1
Acesso à tecnologia	611	.1424	.16074	.0419	.4576

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

### 5 Resultats statistiques: verification des hypotheses

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

Par ailleurs, les valeurs de  $R$  et de  $R^2$  ajusté prennent respectivement les valeurs .377 et .372. Dans des situations idéales, plus  $R^2$  s'approche

de la valeur 1, plus le modèle est intéressant. En revanche, ces coefficients ne permettent pas de savoir si le modèle est statistiquement pertinent. Nous devons donc tourner vers les tests d'hypothèse pour vérifier si la liaison mise en évidence avec la régression n'est pas un simple artefact. Une autre manière de lire le test est de comparer la p-value (probabilité critique du test) avec  $\hat{\alpha}$  (ou  $\hat{\alpha}$  est le risque de première espèce): si elle est inférieure, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est rejetée.

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

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

**Tableau 3 – LGVENTS (Valeurs des ventes)**

ANOVA						
Variabes indépendantes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\alpha}$	$R^2$ ajusté	F	Sig F	DW
ASTRA	.490	.000	.372	71.153*	0.000	1.720
ENDOM	-.105	.079				
ENPEP	.157	.000				
ENPET	.278	.000				

N = 475

\*  $\hat{\alpha} < .05$

Após análise descritiva, realizamos a análise por regressão linear múltipla para estimarmos o impacto das variáveis explicativas sobre as variáveis dependentes.

### 5 Resultados estatísticos: verificação das hipóteses

Para verificação da primeira hipótese, realizamos duas regressões múltiplas (ANOVA) com o auxílio do programa SPSS levando em consideração as variáveis independentes (ou critérios) AESTRA, EMDOM, EMPEP, EMPEST e cada uma das variáveis dependentes LGVENDAS (valores das vendas) e LGEMPREG (número de empregos). Em seguida, para medir a não correlação seqüencial dos resíduos (postulado da independência dos resíduos), utilizamos a variável da decisão de Durbin-Watson. Esta última deve estar próxima de 2 se os resíduos estiverem não correlatos. Valores de  $d$  muito superiores (inferiores) a 2 indicam uma auto correlação negativa (positiva) entre resíduos vizinhos. Nesta regressão, a variável de decisão de Durbin-Watson se mostra ser igual a 1.720 o que está longe de ser significativo. Este resultado indica uma ausência de correlações seqüenciais entre os resíduos estimados.

Além disso, os valores de  $R$  e de  $R^2$  ajustados tomam respectivamente os valores .377 e .373. Em situações ideais, quanto mais  $R^2$  aproxima-se

do valor 1, mais interessante o modelo fica. Em contrapartida, estes coeficientes não permitem saber se o modelo é estatisticamente pertinente. Devemos então voltar para o teste da hipótese para verificar se a ligação colocada em evidência com a regressão não é um simples artefato. Uma maneira de ler o teste é comparar a  $p$ -value (probabilidade crítica do teste) com  $\alpha$  ( $\alpha$  é o risco de primeira espécie): se ela for inferior, a hipótese nula ( $H_0$ ) é rejeitada. Assim, para avaliar a dependência entre as variáveis, o exame da razão  $F$  mostra-se necessário. Referindo-se a Tabela 3, observamos que a relação entre a combinação linear das variáveis explicativas e a variável critério é significativa se levarmos em conta o nível de significação relativo ao  $F(4,475) = 71.153$  da análise de variância que é igual a  $000 < p = .05$ . Em outros termos, as variáveis independentes explicam significativamente a variável dependente.

O valor do coeficiente de regressão padronizado  $\hat{\beta}$  para cada uma das variáveis independentes selecionadas é respectivamente .490, -.105, .157 et .278. Este coeficiente organiza as diferentes variáveis em função de seus efeitos respectivos sobre a variável dependente; quanto mais elevado for beta, mais esta variável possui precedência sobre as outras. Resultando que, pelo número de vendas as alianças estratégicas nos PVD são mais performáticas do que as outras empresas (ver Tabela 3).

**Tabela 3 – LGVENDAS (Valores das vendas)**

ANOVA						
Variáveis independentes	$\hat{\beta}$	$\hat{\sigma}$	$R^2$ ajustado	F	Sig F	DW
ASTRA	.490	.000	.372	71.153*	0.000	1.720
ENDOM	-.105	.079				
ENPEP	.157	.000				
ENPET	.278	.000				

N = 475

\*  $\hat{\sigma} < .05$

Dans la deuxième régression, la valeur du Durbin-Watson calculée par le logiciel est de 1.827, ce qui confirme encore une fois l'absence d'une auto corrélation éventuelle entre eux. De même, la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère est significative étant donné que le niveau de signification relatif à  $F(4,513) = 59.002$  de l'analyse de variance est égal à  $.000 < p = .05$ . Les coefficients  $\hat{\alpha}$  (voir tableau

n°4) ont respectivement les valeurs .371, -.193, .136 et .193 relatives aux variables ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET. Comme nous pouvons le constater, la valeur de  $\hat{\alpha}$  relative aux alliances stratégiques est plus élevée que celles des autres formes organisationnelles. Ceci nous amène à conclure que, pour le nombre d'emplois, les alliances stratégiques sont effectivement plus performantes que les autres entreprises (voir Tableau 4).

**Tableau 4 – LGEMPLO (Nombre d'emplois)**

ANOVA						
Variabes indépendantes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\eta}$	R <sup>2</sup> ajusté	F	Sig F	DW
ASTRA	.371	.000	.312	59.002*	0.000	1.827
ENDOM	-.193	.001				
ENPEP	.136	.001				
ENPET	.193	.000				

N = 513

\*  $\hat{\eta} < .05$

Pour valider la deuxième hypothèse nous avons répété le même exercice de régression. La statistique de Durbin-Watson prend cette fois-ci la valeur de 2.084. Ce résultat signifie l'absence de corrélations séquentielles entre les résidus estimés. Le niveau de signification relatif au  $F(4,611) = 40.575$  de l'analyse de variance est dans ce cas égal à  $.000 < p = .05$  ce qui prouve que la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère est significative. En termes plus clairs, les variables

indépendantes expliquent significativement la variable dépendante. À partir de ce résultat, l'hypothèse  $H_0$  est encore rejetée. Les données du tableau 5 montrent également que les coefficients  $\hat{\alpha}$  affichent des valeurs respectives de .397, -.090, .078 et .023 pour les mêmes variables indépendantes. Ces valeurs laissent entendre que l'accès au savoir technologique favorise plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement (Voir tableau N°05).

**Tableau 5 – STECH (Accès au savoir technologique)**

ANOVA						
Variabes indépendantes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\eta}$	R <sup>2</sup> ajusté	F	Sig F	DW
ASTRA	.397	.000	.206	40.575*	0.000	2.084
ENDOM	-.090	.125				
ENPEP	.078	.041				
ENPET	.023	.624				

N = 611

\*  $\hat{\eta} < .05$



Na segunda regressão, o valor do Durbin-Watson calculado pelo programa é de 1.827, o que vem a confirmar mais uma vez a ausência de uma autocorrelação eventual entre eles. Da mesma maneira, a relação entre a combinação linear das variáveis explicativas e a variável critério é significativa uma vez que o nível de significação relativo a  $F(4,513) = 59.002$  da análise de variância é igual a  $0.000 < p = .05$ .

Os coeficientes  $\hat{\alpha}$  (ver Tabela 4) têm respectivamente os valores .371, -.193, .136 e .193 relativos às variáveis AESTRA, EMDOM, EMPEP, EMPEST. Como podemos constatar, o valor de  $\hat{\alpha}$  relativo às alianças estratégicas é mais elevado do que os valores de outras formas organizacionais. Concluímos assim que pelo número de empregos, as alianças estratégicas são realmente mais performáticas do que as outras empresas (ver Tabela 4).

**Tabela 4** – LGEMPREG (número de empregos)

ANOVA						
Variáveis independentes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\alpha}$	R <sup>2</sup> ajusté	F	Sig F	DW
ASTRA	.371	.000	.312	59.002*	0.000	1.827
ENDOM	-.193	.001				
ENPEP	.136	.001				
ENPET	.193	.000				

N = 513

\*  $\hat{\alpha} < .05$

Para validar a segunda hipótese repetimos o mesmo exercício de regressão. A estatística de Durbin-Watson ganha desta vez o valor de 2.084. Este resultado significa a ausência de correlações sequenciais entre os resíduos estimados. O nível de significação relativo a  $F(4,611) = 40.575$  da análise de variância neste caso é igual a  $0.000 < p = .05$  o que prova que a relação entre a combinação linear das variáveis explicativas e a variável critério é significativa.

Em termos mais claros, as variáveis independentes explicam significativamente a variável dependente. A partir deste resultado a hipótese  $H_0$  ainda é rejeitada. Os dados da Tabela 5 comprovam também que os coeficientes  $\hat{\alpha}$  mostram os respectivos valores .397, -.090, .078 e .023 para as mesmas variantes independentes. Estes valores deixam claro que o acesso ao saber tecnológico favorece mais as alianças estratégicas do que as outras empresas implantadas localmente (ver Tabela 5).

**Tabela 5** – STECNO (acesso ao saber tecnológico)

ANOVA						
Variáveis independentes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\alpha}$	R <sup>2</sup> ajustado	F	Sig F	DW
ASTRA	.397	.000	.206	40.575*	0.000	2.084
ENDOM	-.090	.125				
ENPEP	.078	.041				
ENPET	.023	.624				

N = 611

\*  $\hat{\alpha} < .05$

En ce qui a trait à la troisième hypothèse, la statistique de Durbin-Watson est égale à 1.985. Cela indique une absence de corrélations séquentielles entre les résidus estimés. Le niveau de signification relatif à  $F(4,611) = 14.026$  de l'analyse de variance est quant à lui égal à  $.000 < p = .05$ . Ainsi, la relation entre la combinaison linéaire des variables explicatives et la variable critère demeure

significative. Finalement, les coefficients  $\hat{\alpha}$  qui figurent au tableau 6 sont respectivement .296, .084, .177 et .167 pour les variables ASTRA, ENDOM, ENPEP, ENPET. Une simple comparaison des valeurs  $\hat{\alpha}$  nous incite à déduire que la capacité d'emprunt bancaire favorise davantage les alliances stratégiques que les autres formes organisationnelles (Voir tableau N°06).

**Tableau 6 – CEMPR (Capacité d'emprunts bancaires)**

ANOVA						
Variabes indépendantes	$\hat{\alpha}$	$\hat{n}$	R <sup>2</sup> ajusté	F	Sig F	DW
ASTRA	.296	.000	.079	14.026*	0.000	1.985
ENDOM	.084	.184				
ENPEP	.177	.000				
ENPET	.167	.001				

N = 611

\*  $\hat{n} < .05$

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

## 6 Discussion Des Résultats

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

Les résultats statistiques obtenus indiquent que les alliances stratégiques sont généralement plus performantes que les autres entreprises implantées localement (hypothèse H1). Nous apportons ici un élément de réponse aux nombreuses hypothèses émises par les recherches antérieures (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; FRIEDMAN; BEGUIN, 1971; BEAMISH, 1984; 1988; SCHAAN, 1983; HEBERT; BEAMISH, 1997). En effet, depuis le

début des années 80, les alliances stratégiques sont considérées comme la forme d'organisation la plus appropriée face à une mondialisation qui induit pour les entreprises de multiples difficultés d'ordre économique (KOGUT, 1988), stratégique (DUNNING, 1979) et organisationnel (HAMEL, 1991; JARILLO, 1988). Les alliances stratégiques sont alors vues comme un moyen privilégié par lequel les entreprises acquièrent les compétences qui leur font défaut, tout en conservant leurs compétences clés. Toutefois cette vision stratégique n'est pas unanimement partagée. Par exemple, des auteurs comme Porter (1990; 1991) ou Reich, (1986) mettent en garde les entreprises contre les dangers, les pièges et les méfaits d'une alliance. Ces auteurs estiment que ce n'est en fait qu'un "cheval de Troie" utilisé par certaines entreprises pour capter clandestinement les compétences de leurs partenaires. Sur ce point, Hamel (1991) prévient que désormais, le facteur essentiel de succès d'une alliance stratégique exige la mise en place de termes contractuels et de systèmes permettant d'acquérir des savoir-faire auprès de ses partenaires sans pour autant transférer certaines informations non souhaitées. C'est, selon ce même auteur, l'une des

No que se refere à terceira hipótese, a estatística de Durbin-Watson é igual a 1.985. Indicando assim uma ausência de correlações sequenciais entre os resíduos estimados. O nível de significação relativo a  $F(4,611) = 14.026$  da análise de variância é igual a  $0.000 < p = .05$ . Assim, a relação entre a combinação linear das variáveis explicativas e a variável critério continua significativa.

Finalmente, os coeficientes  $\hat{\alpha}$  que constam na Tabela 6 são respectivamente .296, .084, .177 et .167 para as variáveis AESTRA, EMDOM, EMPEP, EMPEST. Uma simples comparação dos valores  $\hat{\alpha}$  nos leva a deduzir que a capacidade de empréstimo bancário favorece mais as alianças estratégicas do que as outras formas organizacionais (ver Tabela 6).

**Tabela 6** – CEMPR (Capacidade de empréstimos bancários)

ANOVA						
Variáveis independentes	$\hat{\alpha}$	$\hat{\alpha}$	R <sup>2</sup> ajustado	F	Sig F	DW
ASTRA	.296	.000	.079	14.026*	0.000	1.985
ENDOM	.084	.184				
ENPEP	.177	.000				
ENPET	.167	.001				

N = 611

\*  $\hat{\alpha} < .05$

Os resultados confirmados por nossa análise demonstram que as alianças estratégicas (AESTRA) são mais performáticas criando mais empregos e realizando vendas mais importantes do que as outras formas de empresas. Além disto, estes resultados demonstram que este desempenho está baseado no saber tecnológico e na capacidade de montagens financeiras. A seguir, analisaremos a importância destes resultados.

## 6 Discussão dos Resultados

O desempenho das alianças estratégicas é superior ao desempenho das outras empresas implantadas localmente?

Os resultados estatísticos obtidos indicam que geralmente as alianças estratégicas são mais performáticas do que as outras empresas implantadas localmente (hipóteses H1). Trazemos aqui um elemento de resposta às inúmeras hipóteses lançadas pelos pesquisadores anteriores (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; FRIEDMAN; BÉGUIN, 1971; BEAMISH, 1984; 1988; SCHAAN, 1983; HÉBERT; BEAMISH,

1997). De fato, desde o início dos anos 80, as alianças estratégicas são consideradas como a forma de organização mais apropriada face a uma globalização que causa inúmeras dificuldades de ordem econômica às empresas (KOGUT, 1988), estratégica (DUNNING, 1979) e organizacional (HAMEL, 1991; JARILLO, 1988). As alianças estratégicas são então vistas como um meio privilegiado pelo qual as empresas adquirem as competências que lhes faltam, sempre conservando suas competências chaves. No entanto, esta visão estratégica não é unanimemente compartilhada. Por exemplo, autores como Porter (1990; 1991) ou Reich, (1986) alertam as empresas sobre os perigos, as armadilhas e aos prejuízos de uma aliança. Estes autores estimam que se trata de um “cavalo de Tróia” utilizado por algumas empresas para captar clandestinamente as competências de seus parceiros. Sobre este ponto, Hamel (1991) prevê que a partir de agora, o fator essencial de sucesso de uma aliança estratégica exige a implantação de termos contratuais e de sistemas que permitam adquirir as habilidades junto aos seus parceiros sem para tanto ter que transferir algumas informações sigilosas. Segundo este mesmo autor, esta é uma

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'appropriier le savoir-faire de leurs partenaires à cause de la complexité de la culture et des pratiques d'affaires au Japon. Ce risque permet à Porter (1991) d'affirmer que les alliances stratégiques ne sont que des manœuvres transitoires, des constructions instables qui sont nécessairement vouées à l'échec. Mais, au-delà de ces réticences, la tendance généralement observée dans les résultats de recherches, est largement favorable à l'idée que cette forme d'organisation est la mieux indiquée pour faire face aux multiples défis que pose le développement des entreprises (BEAMISH; KILLING, 1997).

Cependant, si l'alliance stratégique apparaît comme la forme d'organisation la mieux adaptée pour faire face aux défis des entreprises dans les pays industrialisés, qu'en est-il du côté des entreprises des pays en développement? Sur ce point, la plupart des auteurs qui s'y sont intéressés soutiennent que les alliances stratégiques peuvent aider ces pays à réduire l'écart de développement qui les sépare des pays industrialisés en améliorant notamment la performance des autres entreprises implantées localement (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; BEAMISH, 1984 et 1988; HEBERT; BEAMISH, 1997; GHERZOULI, 1997). C'est par l'acquisition de compétences à travers les alliances stratégiques que l'environnement des affaires, les ressources et le leadership des entreprises locales s'améliorent notablement. Dans cette perspective, Chrysostome (2000) a suggéré que les alliances peuvent améliorer le transfert de compétences entre entreprises des pays développés et en développement. Toutefois, il indique que ce transfert est souvent difficile à cause de la distance culturelle et des difficultés de communication. Aussi, Krishnan et Noorderhaven (2002) ont mesuré la contribution des alliances stratégiques à l'entreprise locale dans le contexte indien. Leurs résultats montrent que les alliances n'apportent pas une contribution satisfaisante à l'entreprise locale si elles se focalisent sur la recherche et le développement ou l'innovation

technologique. Par contre, celles qui se concentrent sur la publicité et la promotion des produits sont bénéfiques pour les entreprises locales, car ces dernières peuvent accroître leurs ventes et leurs profits. En outre, ces auteurs soulignent que la distance culturelle entre les partenaires a un impact défavorable sur la performance d'ensemble. Ces exemples complètent et renforcent ceux que nous avons obtenus en suggérant que la contribution des alliances peut prendre plusieurs formes. Il convient maintenant de revenir sur les préoccupations spécifiques aux pays en développement.

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

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

L'hypothèse H2a postule qu'en présence d'un accès à la technologie, la performance des alliances semble meilleure que celle des autres entreprises. Cette hypothèse est vérifiée au niveau

das razões pela qual os japoneses conseguem rapidamente aprender com seus parceiros ocidentais, cujas habilidades é fácil de ser imitada; já os ocidentais encontram dificuldades para apropriar-se das habilidades por causa da complexidade da cultura e das práticas de negócios no Japão. Este risco permite a Porter (1991) afirmar que as alianças estratégicas são apenas manobras transitórias, construções instáveis que estão necessariamente ligadas ao fracasso. Mas além destas reticências, a tendência geralmente observada pelos resultados das pesquisas é amplamente favorável à idéia que esta forma de organização é a melhor forma indicada para enfrentar os inúmeros desafios impostos pelo desenvolvimento das empresas (BEAMISH; KILLING, 1997).

No entanto, se a aliança estratégica aparece como forma de organização mais adaptada para enfrentar os desafios das empresas dos países industrializados, qual é a sua situação nas empresas de países em desenvolvimento?

Sobre este ponto, a maioria dos autores que se interessaram pelo assunto afirmam que as alianças estratégicas podem ajudar estes países a reduzir a distância de desenvolvimento que os separa dos países industrializados melhorando principalmente o desempenho das outras empresas implantadas localmente (FRIEDMAN; KALMANOFF, 1961; BEAMISH, 1984 e 1988; HÉBERT; BEAMISH, 1997; GHERZOULI, 1997). É pela aquisição de competências por meio das alianças estratégicas que o ambiente dos negócios, os recursos e o leadership das empresas locais melhoram notadamente. Nesta perspectiva Chrysostome (2000) sugeriu que as alianças podem também melhorar a transferência de competências entre as empresas dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. No entanto, ele indica que esta transferência é sempre difícil por causa da distância cultural e por causa das dificuldades de comunicação. Também Krishnan e Noorderhaven (2002) avaliaram a contribuição trazida pelas alianças estratégicas à empresa local no contexto indiano. Seus resultados mostram que as alianças estratégicas não trazem uma contribuição

satisfatória à empresa local se elas estiverem focalizadas na pesquisa e no desenvolvimento ou inovação tecnológica. Em contrapartida, aquelas que se concentram na publicidade e na promoção dos produtos são benéficas para as empresas locais, pois estas últimas podem aumentar suas vendas e seus ganhos. Além disto, estes autores salientam que a distância cultural entre os parceiros tem um impacto desfavorável sobre o desempenho do conjunto. Estes exemplos completam e reforçam aqueles que obtivemos e sugerem que a contribuição das alianças pode tomar várias formas. Convém agora retornarmos às preocupações específicas dos países em desenvolvimento.

### **6.1 A aquisição dos recursos e competências formais e tácitas**

Diferentemente da abordagem setorial de Porter, a perspectiva “recursos” propõe apoiar-se sobre os recursos e as competências da empresa para gerar uma vantagem durável sobre a concorrência (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986). Ela sugere implicitamente que a fonte desta vantagem não mais provém somente do posicionamento da empresa mas também do interior da empresa por meio dos recursos e das competências distintas. Vários autores tentaram operacionalizá-la. Como por exemplo Miller e Shamsie (1996), inicialmente propuseram fazer uma distinção entre os recursos baseados nos direitos de propriedade (Property-based) e os recursos baseados no saber (Knowledge-based). Eles demonstraram, ao estudar o caso dos estúdios de Hollywood que os recursos baseados nos direitos de propriedade eram mais performáticos quando estavam ligados a um ambiente estável: em contrapartida, os recursos baseados no saber são mais aproveitados e adaptados quando estes estiverem ligados a um ambiente turbulento e incerto. Estes resultados apóiam os nossos e demonstram que cada recurso só pode ser eficaz em um ambiente apropriado.

A hipótese H2a sugere que na presença de um acesso a tecnologia, o desempenho das alianças parece melhor do que o desempenho de outras

de la valeur des ventes et du nombre d'emplois comme l'attestent nos résultats statistiques. Dans la littérature, on peut mentionner des travaux empiriques réalisés sur l'accès à la technologie en tant qu'accès uniquement technique, ignorant les savoir-faire et les habilités qui l'accompagnent (OCDE, 1998; CNUCED, 1995). Cette conception de l'accès à la technologie a été contestée par Marcotte (1999) qui montre par exemple que les éléments les plus importants dans le processus de transfert de technologie portent sur l'apprentissage cognitif et expérientiel acquis par les partenaires locaux. Tout comme nos résultats statistiques, il semble nécessaire d'intégrer dans le processus d'accès à la technologie, la technologie elle-même mais aussi et surtout le management et les capacités organisationnelles qui accompagnent et font partie intégrante de cette technologie (HAFSI, 1990; KIGGUNDU, JORGENSEN; HAFSI, 1983).

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

## 7 Conclusion

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

Par ailleurs, ce travail peut avoir de nombreuses implications. Pour les gestionnaires, nos résultats peuvent permettre d'améliorer la performance d'ensemble de leur entreprise. En effet, ces résultats ont d'abord suggéré que la performance des alliances stratégiques est meilleure que celle des autres entreprises. Cela devrait inciter les managers à nouer des alliances stratégiques. Ensuite, ils (nos résultats) montrent que la capacité de montages financiers et l'accès à la technologie favorisent plus les alliances stratégiques que les autres entreprises implantées localement. Ce résultat incitera ces gestionnaires locaux à concentrer leurs efforts sur ces points névralgiques, et à mieux les gérer à l'avenir.

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

Toutefois, cette recherche comporte une limite liée à l'ancienneté de notre base de données. En effet, nos données datent d'au moins dix ans (1993-1995). On pourrait se demander dès lors quelle pertinence représentent-elles par rapport aux conclusions de notre travail? Pour notre part, nous observons que ces données demeurent pertinentes, parce que la base de données sur laquelle s'appuie cette

empresas. Esta hipótese é verificada pelo nível do valor das vendas e do número de empregos como atestam nossos resultados estatísticos. Na literatura, podemos mencionar os trabalhos empíricos realizados sobre o acesso à tecnologia como um acesso unicamente técnico, ignorando o conhecimento e as habilidades que o acompanham (OCDE, 1998; CNUCED, 1995). Esta concepção de acesso à tecnologia foi contestada por Marcotte (1999) que mostra, por exemplo que os elementos mais importantes do processo de transferência de tecnologia estão no aprendizado cognitivo e experimental adquirido pelos parceiros locais. Assim como nossos resultados estatísticos, parece necessário integrar no processo de acesso à tecnologia, a tecnologia ela própria mas também e principalmente a administração e as capacidades organizacionais que acompanham e fazem parte desta tecnologia (HAFSI, 1990; KIGGUNDU, JORGENSEN; HAFSI, 1983).

A hipótese H2b considera que a capacidade de montagens financeiras beneficia mais as alianças estratégicas do que as outras empresas, ela também é verificada estatisticamente pelo nível do valor das vendas e número de empregos. A literatura confirma a importância das alianças estratégicas na mobilização e na construção de capacidades financeiras. A maioria dos trabalhos sobre o desempenho das alianças nos países em desenvolvimento destaca o papel primordial do parceiro estrangeiro no que diz respeito ao reforço a capacidade financeira da aliança (GHERZOULI, 1997; SAADI, 1999; NICHOLAS; WONG, 2005). Estes trabalhos revelaram que o objetivo seguido pelo parceiro local, por meio da cooperação, está muito mais ligado a sua vontade de construir capacidades financeiras do que a busca de objetivos estratégicos de produção ou de mercado.

Nossa pesquisa chega às mesmas conclusões e mostra que os parceiros locais procuram inicialmente por parceiros estrangeiros com os quais eles poderão construir sólidas capacidades de montagens financeiras.

## 7 Conclusão

Nossa pesquisa chega à conclusão que as alianças estratégicas implicam governos e empresas trabalhando em países em desenvolvimento permitindo ter um desempenho melhor do que aquelas empresas implantadas localmente. Mostra também que as empresas implicadas nas alianças estratégicas tiram mais proveito do acesso à tecnologia e da capacidade de realizar montagens financeiras que os outros tipos de empresas.

Além do mais, este trabalho pode ter inúmeras implicações. Para os administradores, nossos resultados podem melhorar o desempenho do conjunto de suas empresas. Realmente, estes resultados inicialmente sugeriram que o desempenho das alianças estratégicas é melhor do que o desempenho observado nas outras empresas. Isto deveria incitá-los a formar alianças estratégicas. Em seguida, eles (nossos resultados) demonstram que a capacidade de montagens financeiras e o acesso à tecnologia favorecem mais as alianças estratégicas do que as outras empresas implantadas localmente. Este resultado fará com que os administradores locais concentrem seus esforços nos pontos nevrálgicos para melhor gerenciá-los no futuro.

Para os poderes públicos e praticantes do desenvolvimento? Nossa pesquisa pode ser útil em vários aspectos. Primeiramente, ao nível do desempenho das alianças estratégicas, esta pesquisa permitirá que apreciem o impacto que este tipo de empresa pode ter sobre as outras empresas implantadas localmente. Este resultado pode também servir de guia aos poderes públicos e aos praticantes o desenvolvimento para definir uma estratégia global de desenvolvimento econômico baseada nas alianças estratégicas.

No entanto, esta pesquisa comporta um limite ligado à não atualização de nossa base de dados. De fato, nossos dados datam de pelo menos dez anos (1993-1995). Poderíamos nos perguntar qual pertinência eles representam em relação às conclusões de nosso trabalho?

Por nosso lado, observamos que estes dados

recherche reste l'une des plus importantes et exhaustives études jamais conduite dans ces pays; de plus, l'environnement des affaires évoluant lentement, on peut suggérer que les variables identifiées dans la base de données conservent un degré de fiabilité acceptable. De plus, une recherche qualitative réalisée auprès de douze dirigeants des entreprises de notre échantillon, a corroboré les principales variables contenues dans notre base de données (OUEDRAOGO, 2003).

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

## Bibliographie

- ANDERSON, J. A. Logistics Discrimination. In: KRISHNAIAH, P. R.; KAMEL, L. (eds.). **Handbook of Statistics**. North Holland, Amsterdam, 1982, p. 169-191.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, 1971.
- BANQUE Mondiale. **Rapport sur le Développement 1994**. Washington, 1994.
- BANQUE Mondiale. **Rapport sur le Développement dans le Monde**. Washington, 2000.
- BARNEY J. From Resources And Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, mar. 1991, p. 99-120.
- BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. (eds). **Cooperative Strategies: Asian-Pacific Perspectives**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Cooperative Strategies**. The New Lexington Press, 1997.
- BEAMISH P.W. The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. **Journal of World Business**, autumn, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Joint-Venture Performance in Developing Countries** (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Western Ontario, London Ontario, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Multinational Joint Ventures in Developing Countries**. London: Routledge, 1988.
- BOURGOIN, H. **L'Afrique Malade du Management**. Ed. Piccolec, Perspectives, 1984.
- CALLON, M. Is Science A Public Good? **Science, Technologie & Human Values**, v. 19, n. 4, 1994, p. 395-424.
- CHAKRAVARTHY, B.S. "Measuring Strategic Performance". **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, 1986, p. 437-458.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHERIET, F.; LEROY, F. ; RASTOIN J-L. **Danser avec les géants? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agro-alimentaire**. Actes XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin. 2006.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CHRISTENSEN, R. **Log-linear models and logistic regression**. 2<sup>nd</sup> Edition, Springer, 1997.



continuam pertinentes, pois a base de dados sobre o qual esta pesquisa está apoiada é um dos mais importantes e exaustivos estudos realizados nestes países; além do mais, o ambiente de negócios evolui lentamente, podemos afirmar que as variáveis identificadas na base de dados conservam um grau de confiabilidade aceitável.

Além do mais, uma pesquisa qualitativa realizada junto a doze dirigentes das empresas de nossa amostra, confirmaram as principais variáveis contidas na nossa base de dados (OUEDRAOGO, 2003).

Mesmo se nossos resultados são encorajadores, é importante, no entanto, ficarmos prudentes e validá-los sob diferentes formas possíveis. De fato, pesquisas conduzidas por Jorgensen e Hafsi (1983), Kiggundi (1989), Cheriet et al. (2006) afirmam que o acesso à tecnologia entre empresas oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento implica levar em conta a relação entre a organização e seu ambiente; caso contrário, as teorias desenvolvidas para as empresas ocidentais aplicar-se-iam mal no contexto de países em desenvolvimento.

Parâmetros socioculturais e éticos do desempenho das empresas vêm reforçar a complexidade do ambiente destes países. O desempenho das alianças estratégicas seria então tributária da consideração destes parâmetros. Podemos então concluir que as alianças estratégicas, tirando proveito do contexto atual de globalização podem contribuir para a redução da distância de desenvolvimento entre economias de países desenvolvidos e em desenvolvimento? Esta questão sugere uma pista interessante para futuras pesquisas.

CNUCED. **Rapport sur l'Investissement dans le Monde, les Sociétés Transnationales et la Compétitivité: Vue d'Ensemble**. Secrétariat CNUCED, 2000.

COHEN, V.M. ; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning & Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, 1990

DELALANDE, P. **Gestion de l'Entreprise Industrielle en Afrique**, Paris: Economica / ACCT, 1989.

DOZ, Y.; HAMEL, G **Alliance Advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUNNING, J. H. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, 1995, p. 461-491.

\_\_\_\_\_. Explaining Changing Pattern of International Production. In: Defence Of The Eclectic Theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, 1979.

FRIEDMAN, W. G.; KALMANOFF, G. **Joint International Business Ventures**. New York: Columbia University Press, 1961.

FRIEDMAN, W.G.; BEGUIN, J. P. **Joint International Business Ventures in Developing Countries**. New York: Columbia University Press, 1971.

GARRETTE, B.; DUSSAUGE, P. **Les Stratégies d'Alliance**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

GAUTHIER, B. **La Dynamique des Entreprises Manufacturières au Cameroun** (Monographie). CETAI, 1995.

GAUTHIER, B.; LEGOFF, J.P.; VALLÉE, L. **Crise de l'État et Secteur Manufacturier au Cameroun** (Monographie). CETAI, 1995.

GHERZOULI, K. Les Conditions de Réussite de la Coopération Euro-maghrébine. **Revue Française de Gestion**, v. 23 n. 114, 1997.

GUGLER, P. **Les Alliances Stratégiques Transnationales**, Institut des Sciences Économiques et Sociales de l'Université de Fribourg, éd. Universitaires de Fribourg Suisse, 1991.

GUGLER, P.; DUNNING, J. H. Technology based cross-border alliances. In: CULPAN R. (Ed.) **Multinational Strategic Alliances**. New York: International Business Press, 1993.

HABIB, M. M.; VICTOR, B. Strategy, Structure and Performance of US Manufacturing and Service MNC's: A comparative Analysis. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991, p. 589-606.

HAFSI, T., FOUCHER, P. Compétitivité et Gouvernabilité : Vers une Théorie de l'Investissement Direct Étranger en Situation de Mondialisation. **Revue Politique et Management Public**, v. 14, n. 4, déc. 1996.

HAFSI, T. **Gérer l'Entreprise Publique**. Alger: Office des Publications Universitaires, 1990.

\_\_\_\_\_. Strategies Partnerships: Success And Surrender. **Harvard Business Review**, v. 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**, v. 12, Numéro spécial, Été., 1991, p. 83-103.

HEBERT, L. **Control And Performance In International Joint Ventures** (Unpublished Doctoral dissertation) University Western Ontario, 1994.

HEBERT, Louis; PAUL, W. BEAMISH, P. W. **The Characteristics Of Canada-based International Joint Ventures**. In: BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. (eds) Cooperative Strategies: North American Perspectives. San Francisco: The New Lexington Press. 1997.

HEGERT, M. D.; MORRIS. Trends In International Collaborative Agreements. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds). **Cooperative Strategies In International Business**. Lexington: Lexington Books, 1988, p. 99-110.

- INKPEN, A. C. **Learning and Collaboration: An Examination Of North American Japanese Joint Ventures** (Ph.D dissertation), University of Western Ontario, 1992.
- KAPLINSKY, R. **India's Industrial Development: An Interpretative Survey**. World Development, 25, 1997, p. 681-694.
- KIGGUNDU, M. N.; JORGENSEN, J. J.; HAFSI, T. Administrative Theory And Practice in Developing Countries: A Synthesis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28 n. 1, 1983, p. 66-84.
- KIGGUNDU, M. N. **Managing Organizations in Developing Countries**, Kumarian Press, 1989, p. 66-84.
- KOGUT B. Joint-Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9 n. 4, 1988, p. 319-332.
- KRISHNAN, R.; NOORDERHAVEN, N. Collaboration across borders: Benefits to firms in an emerging economy? **Academy of Management Meeting**, Denver (International Management Division), 2002.
- LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge Acquisition From Foreign Parents In International Joint Ventures: An Empirical Examination in The Hungarian Context. **Journal Of International Business Studies**, v. 27, 1996, p. 877-904.
- MARCOTTE, C. **Connaissances, apprentissage et Succès Lors Du Transfert De Technologie en Chine** (Thèse de Doctorat) (UQAM), 1999.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-based View Of The Firm In Two Environments: The Hollywood Films Studios From 1936 To 1965. **Academy Of Management Journal**, v. 39 n. 4, 1996, p. 519-543.
- MUNIR, C. **Tranfering Technology to Developing Countries: An Institutional Analysis**, Paper Presented at EGOS, 14 th Colloquium, Maastricht, 1998.
- NICHOLAS, S.; WANG, Y. Knowledge transfer, knowledge replication, and learning in non-equity alliances: operating contractual joint ventures in China. **Management International Review**, v. 45 n. 1, 2005, p. 99-118.
- OCDE. L'Investissement dans le Capital Humain. Paris: OCDE, 1998.
- OMAN C. P.; WIGNARAJA, G. **L'Évolution de la Pensée Économique sur le Développement Depuis 1945**. Paris: OCDE, 1984.
- OUEDRAOGO, A. **Les Alliances Stratégiques dans les Pays en Développement, Spécificité, Management et Conditions de Performance: Une Étude d'Entreprises Camerounaises et Burkinabé** (Thèse de Doctorat en Administration) HEC Montreal, 2003.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991, p. 95-117.
- REYNOLDS, J. I. **India American Joint Ventures: Business Policy Relationships**. Washington: University Press of America, 1979.
- RUMELT, R. P. Schendel; TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991, p. 5-29.
- SCHAAN, J. L.; BEAMISH, W. P. Joint Venture General Managers in Developing Countries. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (eds) **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington: Lexington Books. 1983.
- SLEUWAEGEN, L.; GOEDHUYS, M. Growth of Firms in Developing Countries: Evidence from Cote-D'ivoire. **Journal of Development Economics**, v. 68, 2002, p. 117-135.
- TARONDEAU, J. C. Les Facteurs d'Internationalisation des Activités Industrielles. Collection Economies et Sociétés. **Revue Française de Gestion**, n. 19, 1993, p. 55-71.

TEECE, D. J. **Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy.** Research Policy 15, 1986.

TOMLINSON, J. W. C. **The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan.** Cambridge: MIT Press, 1970.

URBAN S.; VENDEMINI, S. **Les Alliances Stratégiques Coopératives Européennes.** Bruxelles: De Boeck Université, 1994.

VIOLA, J-M. **La Gestion des Relations Duales** (Thèse de doctorat). École des HEC, 2000.