

PAUL DJEUMENE

Université de Ngaoundéré, Cameroun



Propension des PMI camerounaises à nouer les accords de coopération

Certaines petites entreprises ont du mal à adopter l'option stratégique de coopération même lorsque celle-ci s'impose comme la plus appropriée pour mobiliser les ressources dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leur stratégie. Aussi, cet article éclaire-t-il théoriquement et empiriquement la relation qui existe entre les capacités organisationnelles et la propension à nouer les accords de coopération. L'échantillon des PMI manufacturières camerounaises utilisé permet de conclure qu'une telle relation est significative. D'où l'intérêt pour les dirigeants de PMI de favoriser l'émergence d'une structure organisationnelle qui combine les mécanismes de contrôle et de confiance, comme moyens de coordination.

Partenariat, alliance stratégique, coentreprise, joint-venture, accord de coopération, alliance interentreprise sont autant de termes génériques désignant diverses formes organisationnelles hybrides que les firmes adoptent de nos jours pour mobiliser les ressources nécessaires à leur compétitivité (Morgan et Hunt, 1999; Das et Teng, 2000). Le foisonnement de telles formes organisationnelles hybrides (Kogut, 1988; Harrigan, 1988; Dussauge et Garrette, 1997) serait la preuve de la tendance des firmes à privilégier dans leurs échanges et efforts de création de la valeur pour le client, le mode de gouvernance dit « relationnel » (Guilbert, 1999). Il s'expliquerait par les défis d'une économie de marché davantage « globalisée » (Ohmae, 1988), l'évolution des législations américaines et européennes en faveur des stratégies coopératives (Aliout, 1996) et probablement l'attitude dorénavant favorable¹ du milieu académique à l'égard de telles stratégies. Lorsqu'on analyse la propension ou tendance aux comportements relationnels des firmes en utilisant la distribution du nombre d'accords de coopération noués par celles-ci à un moment donné, il apparaît des disparités qui s'expliqueraient par les

différences entre les firmes en termes de taille, de degré d'internationalisation et de degré d'intensité technologique (Colombo, 1992). Or, en analysant cette distribution pour un échantillon exclusivement constitué de petites et moyennes entreprises (PME) du secteur industriel d'une région frontalière de l'Italie tiré des travaux de Ratti et Baggi (1991), les disparités subsistent et témoigneraient ainsi d'une insuffisance des connaissances sur les capacités différenciées des firmes en général et des PME en particulier, à nouer et à gérer un portefeuille d'accords de coopération pour assurer leur compétitivité. L'objet de ce travail est donc d'élucider de telles capacités en prenant comme terrain d'investigation les petites et moyennes industries (PMI) manufacturières camerounaises. En référence à l'approche par les ressources² qui postule que la proximité des capacités organisationnelles d'une entreprise avec celles qu'exige la gestion des accords de coopération l'incite à recourir à cette forme organisationnelle (Arrègle *et al.*, 1998), nous nous demandons dans quelle mesure les capacités organisationnelles des PMI manufacturières camerounaises expliquent leur tendance à nouer les accords de coopé-

1. Bon nombre d'analystes ont estimé que l'entreprise qui irait dans le contexte de globalisation des marchés de façon stratégiquement isolée, ne pourrait tenir durablement puisque la concurrence y aurait pris le caractère d'affrontement intergroupe stratégique ou interréseaux (Duane Ireland *et al.*, 2002); que « l'entreprise bloc » céderait la place à « l'entreprise galaxie » et que « l'entreprise isolée, c'est fini, bien fini » (Guth, 1998, p. 18). Par ailleurs, l'apparition dans la littérature d'un titre comme : *Do you really have an alliance strategy?* (Gomes-Casseres, 1998) ou encore des concepts à l'instar de : *Collaborative Advantage* (Kanter, 1994), *Relationship Marketing* (Morgan et Hunt, 1994, 1999), *Compétence Relationnelle* (Persais, 2004), *Linkage Value* (Sinkula, 1997) est révélatrice de l'attitude positive du milieu académique à l'égard des stratégies coopératives et est perçue comme une évolution paradigmatique dans le domaine du marketing (Sheth et Parvatiyar, 1995).

2. L'approche par les ressources trouve ses origines chez Penrose (1959) dont l'héritage est revendiqué par Nelson et Winter (1982) de l'école évolutionniste dans le champ de l'économie, et par Wernerfelt (1984) dans le champ du management stratégique. Pour une synthèse des connaissances sur l'approche par les ressources, on peut lire le chapitre 4 de Coriat et Weinstein (1995), le chapitre 5 de Koenig (1999) ainsi que les articles de Barney *et al.* (2001), Lockett et Thompson (2001).

ration. Pour répondre à cette question de recherche, nous partons de l'analyse des problèmes que pose aux entreprises alliées la gestion des accords de coopération pour mettre en évidence les capacités organisationnelles pertinentes à leur résolution et enfin, mesurer et tester la relation entre ces dernières et la distribution du nombre d'accords de coopération des entreprises de notre échantillon d'étude.

I – LES PROBLÈMES DE GESTION DES ACCORDS DE COOPÉRATION POUR LES FIRMES ALLIÉES

Les accords de coopération sont des formes organisationnelles dont la gestion pose aux entreprises alliées des difficultés techniques (coordination) et comportementales (appropriation) qu'elles anticipent dès le moment où elles envisagent de les nouer. Une telle anticipation dissuaderait le recours à cette stratégie et le cas échéant guiderait le choix de la structure de gouvernance de l'accord de coopération (Kogut, 1988; Gulati et Singh, 1998).

1. L'appropriation dans les accords de coopération

Toute coopération pose le problème d'appropriation ou de partage de la quasi-rente organisationnelle qui résulterait de l'association des actifs spécifiques. Ce partage est potentiellement source de conflits inducteurs de coûts susceptibles de réduire les gains potentiels de la coopération (Charreaux, 1999). Cette appropriation est conflictuelle en raison de l'asymétrie d'information qui entoure les contributions à la production de la quasi-rente organisationnelle d'une part et du comportement opportuniste des acteurs de

la coopération, d'autre part (Brousseau, 1993). Toute chose qui introduit une indétermination concernant la quasi-rente organisationnelle.

Réduire l'appropriation à un problème de partage du « gâteau » est cependant simpliste et peu proche de la réalité de la quasi-rente organisationnelle pour ce qui est des accords de coopération. En effet, celle-ci dans de nombreux cas d'alliance est moins « un gâteau » que les alliés doivent se partager qu'une virtualité que chaque partenaire se doit de transformer en avantage concurrentiel selon ses propres capacités à le faire. C'est le cas, par exemple, d'un savoir qui résulterait de la mise en commun des programmes de recherche par les partenaires, lorsqu'un tel savoir doit être utilisé par chacun d'eux pour améliorer sa compétitivité. Il est alors unimaginable de parler de partage dans une telle situation. Au contraire, l'appropriation désigne véritablement l'habileté de chaque partenaire à capturer une juste part du savoir en question. Une telle habileté nécessite très souvent qu'en interne, l'entreprise ait développé des mécanismes de coordination qui permettent déjà de faire bénéficier une information précieuse à l'ensemble du système (Hamel *et al.*, 1989). On comprend pourquoi l'influence de l'aptitude de l'entreprise à résoudre les problèmes de coordination interne sur la relation interentreprise a été pressentie par Froehlicher (2000, p. 115): « La prise en compte de l'impact de la structure interne des firmes sur la relation interentreprise est évidemment essentielle dans le cadre d'une théorie positive de la coordination interentreprises ».

Ainsi, le problème de l'appropriation dans les accords de coopération tient certes à l'indétermination de la quasi-rente organi-

sationnelle résultant de l'incomplétude des contrats et de l'incertitude comportementale, mais surtout du fait que ce sont les capacités organisationnelles de chaque firme qui déterminent la plupart du temps la part de la quasi-rente organisationnelle qu'elle obtient. C'est pour cette raison que le problème de l'appropriation est plus prégnant lorsque l'accord de coopération comporte une composante technologique, lorsque l'industrie présente un régime d'appropriabilité lâche ou souple (Gulati et Singh, 1998). Dans cette perspective, le problème de l'appropriation est central à toute réflexion sur la capacité à nouer et à gérer les accords de coopération (Kogut, 1988; Gulati et Singh, 1998). L'entreprise qui envisage l'accord de coopération va au-delà de l'analyse concernant son adéquation avec sa stratégie (Gomes-Casseres, 1998) pour anticiper sur ses propres capacités à s'approprier une juste part de la quasi-rente organisationnelle qui en résulterait.

2. La coordination dans les accords de coopération

La productivité de la coopération et partant la taille de la quasi-rente organisationnelle dépend certes de l'investissement des acteurs dans les actifs spécifiques, mais aussi de la cohérence de leurs interventions. La recherche de cette cohérence génère des coûts dits « coûts de coordination ». En effet, si on suppose une alliance formée entre partenaires se faisant mutuellement confiance et qui n'ont donc aucune préoccupation d'opportunisme, il n'en

demeure pas moins qu'ils devront coordonner la division du travail de production coopérative, d'interface entre activités de frontière ou des produits échangés. Ce qui crée une incertitude considérable que ces partenaires anticipent dès lors qu'ils envisagent l'accord de coopération (Gulati et Singh, 1998). Le coût de coordination est donc le coût anticipé eu égard à la complexité de l'allocation des décisions régissant le processus de création de la quasi-rente organisationnelle.

Cette complexité est d'autant plus grande que la cohérence ne peut apparaître qu'*a posteriori* de multiples décisions nécessaires à l'agencement des interventions entre les partenaires et dont l'efficacité dépend de l'intensité et de la continuation de la communication entre eux-ci au sujet du projet coopératif. Le coût de coordination est donc lié au degré de l'interdépendance nécessaire aux interventions des firmes alliées pour la production de la quasi-rente organisationnelle. Plus l'interdépendance nécessaire entre leurs interventions est forte, plus le coût de coordination est élevé puisque la complexité de l'activité de cohérence des décisions s'en trouve accrue.

Le concept d'interdépendance a surtout été traité, pour ce qui est de la coordination intrafirme, par Thomson (1967) qui a distingué trois³ formes présentant des degrés de complexité différents, lesquelles se retrouvent également dans le contexte de coordination des activités interfirmes. La première forme se rencontre dans les cas où les partenaires mettent en commun des ressources

3. Les trois formes d'interdépendance sont : l'interdépendance généralisée dans laquelle chaque partie fournit une contribution discrète à un ensemble et est supportée par l'ensemble; l'interdépendance séquentielle dans laquelle l'activité d'une partie précède celle de l'autre; l'interdépendance réciproque dans laquelle l'output de A est l'input de B et *vice versa*.

comme dans le cas de la filiale commune où les interventions des partenaires sont déléguées aux gestionnaires de la filiale commune, réduisant ainsi l'effort de cohérence des décisions entre ces partenaires et partant le coût de coordination. La deuxième forme caractérise le cas par exemple d'un accord entre le fabricant d'un produit et le producteur d'un composant. Dans cette forme d'alliance, l'activité du producteur du composant précède celle du fabricant du produit et ils doivent faire davantage d'effort de communication pour assurer la coordination de leurs interventions. La troisième forme d'interdépendance concerne les alliances dans lesquelles la logique de création de la valeur est plus complexe notamment comme dans le cas de la mise en commun des programmes de recherche et développement, nécessitant une communication en continue des différents plans d'activité et donc, plus d'effort d'ajustement mutuel. La coordination est alors encore plus coûteuse que dans le cas de l'interdépendance séquentielle. Pour un même niveau d'interdépendance nécessaire à la productivité d'un accord de coopération, les entreprises peuvent anticiper des coûts de coordination différents selon qu'elles maîtrisent déjà en interne plus ou moins les mécanismes de gestion d'une telle interdépendance.

Il se dégage de cette analyse qu'à l'incomplétude concernant l'évaluation des contributions réelles à la production de la quasi-ente organisationnelle et de son appropriation par les partenaires, s'ajoute l'incomplétude tenant à la complexité à assurer de façon progressive la cohérence de leurs interventions. Certains mécanismes de gestion sont efficaces pour la maîtrise de tels problèmes.

II – LES MÉCANISMES EFFICIENTS DANS LA GESTION DE L'ACCORD DE COOPÉRATION

Deux mécanismes qui trouvent leurs fondements dans la théorie des contrats, la théorie de l'organisation et la théorie de l'échange social, sont au cœur de la gestion des accords de coopération par les firmes alliées: le contrôle hiérarchique et la confiance (Gulati et Singh, 1998).

1. Le contrôle hiérarchique dans la gestion de l'accord de coopération

Le contrôle hiérarchique comporte: « une structure de commandement et donc des systèmes d'autorité et de certification; des systèmes d'incitation qui facilitent la mesure des performances certifiant les communications dignes de foi; des systèmes d'incitation qui facilitent la mesure des performances et les lient aux récompenses; des procédures opérationnelles standardisées qui permettent de prendre les décisions rapidement en les anticipant; des procédures de résolution des conflits sans passer par les tribunaux ou le marché par simple spécification des entités ou individus à qui faire appel; et des systèmes d'évaluation hors marché comme les systèmes de coût de revient majoré du pourcentage contractuel cost-plus qui fournissent plus de précision dans la rémunération quand les changements de spécification interviennent » (Gulati et Singh, 1998, p. 785-786).

Ces éléments sont plus ou moins enchâssés dans les capacités organisationnelles spécifiques à la gestion de l'alliance selon l'anticipation que les partenaires ont des problèmes d'appropriation et d'interdépendance des interventions. Ils peuvent être regroupés selon qu'ils sont plus efficaces à minimiser

les coûts des décisions (routines et autorité) ou les coûts des conflits inhérents à la coopération (surveillance et répression).

Aussi, la « joint-venture » est-elle considérée comme la structure de gouvernance de la coopération qui assure l'alignement des incitations de façon la plus efficiente (Kogut, 1988). Cette structure de gouvernance permet de doter l'alliance interentreprises de tous les mécanismes qui fondent l'efficacité du contrôle hiérarchique en matière de coordination intra firme. Toutefois, il est de plus en plus reconnu que la confiance est un autre mécanisme qui lui serait substituable (Aulakh *et al.*, 1996) ou complémentaire (Poppo et Zenger, 2002).

2. La confiance comme mécanisme efficace de gestion de l'alliance interentreprise

Toute forme de coopération entraîne des problèmes inconnus des acteurs indépendants ou des structures hiérarchisées : ambiguïté dans la communication, opportunisme et incertitude quant à la véritable autonomie des acteurs. Parmi les moyens disponibles pour résoudre ces problèmes, il y a aussi bien le pouvoir et les normes qui supposent la dominance ou une histoire commune, que la confiance. Toutefois, la confiance passe pour être le moyen qui est le plus immédiat et le plus accessible puisqu'elle engendre une forme de prévisibilité du comportement de l'autre : « la confiance est une ressource qui, en diminuant l'incertitude propre à un contrat, réduit le coût des échanges dans l'économie » (Koenig et Van Wijk, 1992, p. 315). Ainsi, là où la théorie des coûts de transaction en se fondant sur le mécanisme de pouvoir suggère au partenaire le plus puissant d'intégrer le plus faible mais détenteur de la ressource dont il dépend en

l'absorbant (Pfeffer et Salancik, 1978), la confiance invalide la nécessité de recourir à ce type d'action.

La confiance est donc un mécanisme aussi puissant que le contrôle hiérarchique pour assurer la coordination dans une situation d'incertitude. C'est pour cette raison que dans les alliances où la confiance entre partenaires est faible, on a plus recours au contrôle hiérarchique dans sa coordination que dans celles dont cette confiance est forte (Gulati et Singh, 1998). Elle serait un mécanisme très efficace de coordination des alliances interentreprises et aurait aussi vocation à leur donner plus de stabilité (Morgan et Hunt, 1994 ; Gulati et Singh, 1998).

En réalité, le contrôle hiérarchique et la confiance seraient mis en œuvre à des degrés plus ou moins élevés dans les capacités organisationnelles efficaces à la gestion de tout système qui admet plus d'un centre de décision. C'est ainsi que dans le partenariat logistique, Brulhart et Favoreu (2006) ont trouvé que les dispositifs de contrôle renforçaient la confiance entre les partenaires. Dans ces conditions, l'entreprise admettant, selon la philosophie de sa direction, les contingences de son environnement, de sa taille ou de sa stratégie l'existence d'un nombre plus ou moins important de centres de décision dont la coordination nécessite la mise en œuvre des capacités organisationnelles combinant contrôle et confiance, serait plus ou moins incitée à nouer les alliances dans son effort de création de plus de valeur pour le client. Ces capacités organisationnelles représentent essentiellement « le savoir collectif et tacite de la firme concernant la manière d'initier ou de répondre au changement qui se construit dans les procédés, les procédures

et systèmes, et qui est enchâssé dans les modes de comportement, les réseaux informels et les relations interpersonnelles » (Moingeon *et al.*, 1998, p. 298). Elles ne se développent que grâce à l'apprentissage collectif, lequel est fonction des caractéristiques de la structure organisationnelle mise en œuvre pour la coordination.

III – LES CARACTÉRISTIQUES DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE INCITATIVE AUX ACCORDS DE COOPÉRATION

Les caractéristiques d'une telle structure sont au nombre de trois⁴, à savoir : la décentralisation, la divisionnalisation et le partage de ressources.

1. Décentralisation et incitation des accords de coopération

Le concept de décentralisation est l'un des plus confus des théories d'organisation (Mintzberg, 1982). Toutefois, plusieurs auteurs l'utilisent pour caractériser la structure organisationnelle du point de vue des systèmes de prise de décision. En effet, le processus de décision dans les organisations comporte généralement plusieurs étapes et le pouvoir d'un individu est déterminé par l'emprise ou l'influence qu'il exerce sur ces différentes étapes. Dans cette perspective, « un processus de décision est décentralisé au maximum lorsque le décideur ne contrôle que le choix. C'est le moins qu'il puisse faire pour être appelé décideur : dans la hiérarchie de l'organisation, il perd du pouvoir au profit de ceux

qui, à côté de lui, recueillent l'information et le conseillent, au profit de ceux qui au-dessus de lui, autorisent sa décision, et au profit de ceux qui, au-dessous de lui, l'exécutent » (Mintzberg, 1982, p. 180).

La décentralisation est donc relative et chaque organisation manifeste un degré faible ou fort de décentralisation. Elle est un mécanisme qui permet de suppléer à la limitation des capacités cognitives individuelles, de répondre à l'impératif de réaction rapide à l'évolution des environnements et d'inciter à la maximisation de l'effort dans un contexte d'asymétrie entre acteurs de la production d'équipe (Mintzberg, 1982). De plus, en permettant aux individus de prendre conscience de leur interdépendance, elle favorise l'apprentissage collectif puisque les montages organisationnels ou routines sont ainsi appris par un grand nombre dans l'organisation.

La décentralisation dans le cas d'incertitude forte nécessite le mécanisme d'ajustement mutuel qui augmente la capacité de compréhension mutuelle, la coresponsabilité, la confiance et la mutualisation des risques. Dans le contexte complexe mais d'une incertitude moins forte que dans le contexte imposant l'ajustement mutuel, la décentralisation nécessite pour la coordination le recours à la standardisation des résultats ou des qualifications.

Il y a donc deux mécanismes en œuvre dans les capacités organisationnelles d'une structure décentralisée : la standardisation et l'ajustement mutuel, lesquels sont essentiels à la coordination dans une alliance. Ce faisant, une telle structure est mieux prédis-

4. Ce sont les trois attributs pertinents dans les travaux d'Arregle *et al.* (1998). De ce fait, l'apport de notre travail consiste en l'élucidation des mécanismes par lesquels de telles caractéristiques de la structure organisationnelle incitent aux alliances.

posée à mettre en œuvre les capacités organisationnelles pertinentes à la gestion des alliances puisque l'apprentissage serait aussi « path dependency » (Arrègle *et al.*, 1998). Nous formulons ainsi notre première hypothèse à savoir que :

H1. Plus une PMI est décentralisée, plus sa propension aux alliances est forte.

2. « Divisionnalisation » et incitation aux alliances

On appelle « divisionnalisation », la forme de départementalisation qui consiste à regrouper les activités d'une organisation en unités décentralisées sur la base de l'output. L'organisation est alors constituée de plusieurs flux intégrés distincts; chacun répondant soit à un besoin spécifique de l'environnement, soit à une technologie. C'est surtout le cas lorsque les activités se diversifient de sorte que la prise de décision exige le traitement d'une quantité de plus en plus élevée d'informations, qui sont elles-mêmes de plus en plus spécifiques. Toutefois, si la diversification explique le passage à la structure divisionnelle, il n'en demeure pas moins que le schéma dichotomique de Chandler (stratégie en mono-activité = structure fonctionnelle; stratégie en activité diversifiée = structure divisionnelle) ne serait pas conforme à la diversité rencontrée dans la réalité (Strategor, 1988). La divisionnalisation serait plutôt un continuum où l'on peut rencontrer des formes structurelles bien différentes selon que chaque division est totalement ou partiellement autonome et selon que les divisions n'apparaissent que dans les niveaux plus proches ou plus éloignés du sommet stratégique. À une extrémité, on rencontre les conglomérats dont les activités sont étanches et pour lesquels la direction n'est

qu'un département financier chargé de coordonner l'allocation des ressources financières. À l'autre extrémité, on trouve des formes dont la divisionnalisation ne concerne que certains niveaux hiérarchiques éloignés du sommet, mais où la différenciation devient une condition *sine qua non* de l'efficacité en raison, par exemple, de la technologie ou du marché.

La divisionnalisation conduit à des problèmes de deux ordres: un problème de coordination technique lorsque les divisions échangent des ressources entre elles; un problème de coordination culturelle lorsque les divisions sont étanches alors qu'une certaine identité de l'entreprise est nécessaire. La coordination d'une structure divisionnelle met donc en œuvre des mécanismes de concertation qui sont proches de ceux qu'exige la gestion d'une alliance et la prédispose à nouer les accords de coopération. Nous en déduisons la seconde hypothèse à savoir :

H2. Plus la structure organisationnelle d'une PMI est marquée par la divisionnalisation, plus sa propension aux alliances est forte.

3. Partage des ressources et incitation aux alliances

Le partage des ressources désigne le fait que deux ou plusieurs centres distincts de décision bénéficient des prestations d'une ressource spécifique et dont l'interdépendance avec les leurs est telle que l'atteinte de leurs objectifs spécifiques dépend de l'efficacité dans l'allocation de la ressource utilisée en partage. Cette allocation est essentiellement conflictuelle pour les unités utilisatrices.

Les conflits peuvent naître de l'utilisation de la ressource en question, mais aussi de la prise en charge de ses coûts. Le conflit

d'utilisation est possible puisque la programmation doit tenir compte de la complémentarité de cette ressource avec les ressources détenues de façon autonome par les centres distincts de décision. Plus l'interdépendance de ressource utilisée en partage avec celle des centres distincts de décision est importante, plus le risque de conflit d'utilisation est élevé puisque les contraintes techniques de programmation sont importantes. La prise en charge du coût de la ressource utilisée en partage est également source de conflit en raison de l'asymétrie d'information concernant l'intensité d'utilisation de laquelle doit pourtant dépendre le partage de coût. Il y a un risque d'opportunisme qui est d'autant plus possible que l'observabilité de l'action de chacun des utilisateurs de la ressource en partage est limitée. L'opportunisme ici est de deux types. Il peut être *ex ante* et consister pour chaque partie prenante à vouloir exagérer les contraintes de complémentarité entre la ressource en partage et ses ressources propres dans le but d'obtenir dans la programmation des plages plus importantes de manière à se réserver des marges de manœuvre plus importantes. Il peut aussi être *ex post* puisque les interventions sur la ressource en partage ne peuvent être observées parfaitement.

Face à ces problèmes, l'organisation met en place des mécanismes de coordination comme la planification, la concertation et la négociation, qui sont proches de ceux qu'exige la gestion d'une alliance. Nous formulons selon ce qui précède, notre troisième hypothèse à savoir :

H3. Plus le partage des ressources est fort dans une PMI, plus sa propension aux alliances est forte.

IV – MÉTHODOLOGIE

La population de notre étude est constituée des PMI manufacturières⁵ ayant un effectif de personnel compris entre 10 et 499 personnes. Il n'existe pas un fichier pour cette catégorie d'entreprises et nous avons fusionné et filtré plusieurs fichiers pour obtenir une liste de 298 entreprises dont 87 % sont localisées dans les villes de Douala (71 %) et Yaoundé (16 %). Ce faisant, nous avons limité notre base de sondage aux 260 entreprises localisées dans ces deux villes afin de réduire le coût des enquêtes. Disposant de cette base de sondage, nous avons utilisé la méthode des nombres aléatoires pour constituer un échantillon aléatoire simple de 80 entreprises.

Le répondant pour notre enquête est le président-directeur général, le directeur général, le directeur commercial ou marketing. Les personnes exerçant de telles fonctions constituent le noyau stratégique dans toute entreprise et sont les mieux placées pour disposer des informations concernant notre objet d'étude. De plus, la perception qu'ils ont des capacités organisationnelles de leur entreprise et de son environnement influence substantiellement les choix stratégiques de leur entreprise.

Notre instrument de mesure est le questionnaire qui capture la perception que le répondant a des attributs de la structure organisationnelle de son entreprise à savoir : la

5. Au Cameroun, le secteur manufacturier est constitué des branches allant de R-02 à R-24 dans la nomenclature de l'Institut national de la statistique. Toutefois, nous avons exclu de notre population d'étude les entreprises de la branche R-24 qui fournissent de l'eau et de l'énergie et sont de très grande taille.

divisionnalisation, le partage des ressources et la décentralisation. Nous avons utilisé pour la mesure de ces attributs des items adaptés à partir des travaux de Kalika (1995). Ne disposant pas au Cameroun des données secondaires sur la propension aux accords de coopération des firmes, nous avons utilisé le déclaratif. Le répondant devait se souvenir d'une relation importante que son entreprise a avec une autre entreprise indépendante et marquer son degré d'accord/désaccord sur une échelle de Likert à cinq points par rapport aux items mesurant la coopération (six items) et l'engagement (trois items) dans cette relation (Morgan et Hunt, 1994). Il lui était en outre demandé de préciser la nature de l'accord dont relève cette relation (simple accord écrit ou non; accord donnant lieu à la création d'une entité autonome de gestion à l'instar d'une filiale commune ou à une participation minoritaire croisée ou non au capital du partenaire). Pour un accord non écrit, la relation dont parle le répondant est considérée comme accord de coopération si et seulement si son score⁶ est supérieur à 18 sur la variable « coopération » et supérieur à 9 sur la variable « engagement » alors que pour les autres catégories d'accord, il suffit que le score soit supérieur à 18 sur la variable « coopération ».

Le répondant était aussi invité à donner en dehors de la relation importante dont il parle, le nombre exact d'autres relations dont la description serait semblable à celle de la relation dont il parle et dans laquelle son entreprise envisage de se maintenir longtemps. Dans l'analyse, dès que la relation importante dont parle le répondant est considérée

comme accord de coopération, nous lui ajoutons le nombre exact d'autres relations de l'entreprise pour obtenir la variable « nombre d'accords de coopération » mesurant la propension à nouer les accords de coopération de l'entreprise du répondant.

Nous avons obtenu après enquête 61 questionnaires exploitables, ce qui donne un échantillon définitif de 61 PMI. Il se dégage de son analyse que ces entreprises sont à près de 83 % des sociétés de capitaux et exercent dans 19 branches du secteur industriel camerounais. Elles sont présentes à l'international pour près de 40 % d'entre elles et ont à près de 69 %, un effectif de personnel compris entre 10 et 99 personnes. La structure de cet échantillon est suffisamment conforme à celle de notre base de sondage. Dans cet échantillon, le nombre d'accord de coopération varie de 0 à 4 et 41 des 61 entreprises ont au moins un accord de coopération. Le test d'ajustement de la variable « nombre d'accords de coopération » permet de rejeter l'hypothèse d'uniformité de la distribution au seuil de 0,0001. Ce qui signifie que les comportements relationnels des PMI de cet échantillon ne sauraient être considérés comme identiques.

V – RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Toutes les variables utilisées pour nos tests sont contenues dans le tableau 1. Certaines de ces variables sont des composantes principales que nous avons obtenues par analyse factorielle et dont la fiabilité mesurée par le coefficient α de Cronbach⁷ est généralement satisfaisante.

6. La valeur du score seuil correspond à la somme de la valeur du point neutre dans l'échelle de Likert utilisée et dépend du nombre d'items mesurant une variable.

7. Cette valeur ne peut être calculée pour un facteur principal mesuré par un seul item.

Tableau 1 – Les variables utilisées

Code	Désignation	Valeur de l'alfa de Cronbach
FAC1_1	Degré de divisionnalisation	0,92
FAC1_2	Degré de partage de ressources	0,79
	Décentralisation	
FAC1_3	Prépondérance du supérieur hiérarchique dans la prise de décision	0,64
FAC2_3	Implication des subordonnés à la prise de décision	0,51
FAC3_3	Concertation dans la prise des décisions fonctionnelles	–
V1565	Degré de délégation du pouvoir	
V144	Nombre d'accord de coopération	
	Les groupes	
Groupe 0	Les entreprises n'ayant aucun accord de coopération	
Groupe 1	Les entreprises ayant au moins un accord de coopération	

Deux démarches de vérification des hypothèses ont été adoptées : une démarche de vérification hypothèse après hypothèse et une démarche de vérification globale. Pour ce qui est de la première démarche, nous avons procédé à des régressions linéaires après analyse des coefficients de corrélation de Pearson.

S'agissant de la relation entre le nombre d'accord de coopération et la décentralisation (H1), nous avons obtenu le modèle suivant :

$$(1) \quad V144 = 0,0186 + 0,0894FAC1_3 - (0,099) \quad (1,288) \\ 0,0419FAC2_3 + 0,0436FAC3_3 + (-0,584) \quad (0,309) \\ 8,0604V1565 \quad (9,780)$$

Comme on peut s'en apercevoir, seuls les coefficients de régression des variables FAC1_3 et V1565 respectivement, ont une valeur (t) de Student supérieure à 1. Le test de la statistique de Student montre que seul le coefficient de régression de la variable V1565 est significativement différent de zéro à un seuil inférieur à 0,0001. Le coefficient de détermination ou « R Square » (R^2) du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,76068 qui est nettement satisfaisante⁸; le test de F donne une valeur de 28,60664 significative à un seuil inférieur à 0,0001. Nous en concluons que le nombre d'accords de coopération noués par les PMI est une fonction linéaire positive du degré de délégation du pouvoir qui est pratiqué dans ces entreprises.

8. En effet, la valeur du coefficient de détermination est comprise entre 0 et 1. Elle doit être très proche de 1. Mais on estime dans la plupart de cas qu'une valeur supérieure à 0,5 est satisfaisante.

Pour ce qui est de la relation entre le nombre d'accords de coopération et la divisionnalisation (H2), nous avons obtenu le modèle linéaire suivant :

$$(2) \quad VI44 = 1,1739 + 0,9826 FAC1_1 \\ (12,534) (9,336)$$

Les valeurs (t) de Student sont bien élevées et le test de cette statistique montre que la constante et le coefficient de régression de la variable explicative sont significativement différents de zéro à seuil inférieur à 0,0001. Le coefficient de détermination donne une valeur de 0,69087 et la statistique F donne une valeur de 87,16038 significative à un seuil inférieur à 0,0001. Nous concluons comme pour la précédente relation que le nombre d'accords noués par les PMI est une fonction linéaire positive de leur degré de divisionnalisation.

En ce qui concerne la relation entre le nombre d'accords de coopération et le degré de partage de ressources (H3), il n'existe pas de corrélation significativement différente de zéro. On ne saurait obtenir un

test de régression satisfaisant. Ce résultat est imputable plutôt à notre instrument de mesure de la variable « degré de partage des ressources » et donc sa sensibilité insuffisante. En effet, une analyse de cette variable montre que les PMI de notre échantillon sont très semblables et le nombre limité des points de l'échelle que nous avons utilisée n'a pas permis que la mesure soit sensible aux très petites différences.

Du point de vue de la démarche de vérification globale, nous avons effectué le test d'analyse discriminante à l'effet de savoir si le groupe des entreprises n'ayant aucun accord de coopération est significativement différent du point de vue de la structure organisationnelle du groupe des entreprises ayant au moins un accord de coopération. L'analyse discriminante pas à pas a retenu les variables contenues dans le tableau 2.

Il s'en dégage que certaines caractéristiques de la structure organisationnelle discriminent significativement les deux groupes. Au regard de la valeur du lambda de Wilk⁹, on peut ordonner les variables en fonction de leur pouvoir discriminant de la

Tableau 2 – Résultats de l'analyse discriminante

Variables du modèle		Valeur de lambda de Wilk	Seuil de signification
Codes	Libellés		
FAC1_1	Degré de divisionnalisation	0,42157	0,00001
FAC2_3	Implication des subordonnés à la prise de décision	0,36719	0,00001
V1565	Degré de délégation du pouvoir	0,34220	0,00001

9. Le lambda de Wilk est une statistique qui mesure du pouvoir d'une variable à discriminer les groupes. La valeur proche de zéro traduit un pouvoir discriminant important alors qu'une valeur proche de 1 signifie une absence de discrimination. Pour notre test, toutes les valeurs de lambda de Wilk des variables retenues dans le modèle sont inférieures à 0,45.

façon suivante : le degré de délégation du pouvoir (V1565) : l'implication du subordonné à la prise de décision (FAC2_3) et la divisionnalisation (FAC1_1). La fonction discriminante du modèle présente une valeur de la statistique de khi-deux égale à 61,661 avec un seuil de signification inférieur à 0,0001 pour 3 degrés de liberté. De plus, la valeur de la fonction discriminante prise par le groupe d'entreprises ayant au moins un accord de coopération est nettement positive [$F(1) = 0,95235$] alors qu'elle est négative [$F(0) = -1,95231$] pour le groupe d'entreprises n'ayant aucun accord de coopération. Cette analyse apporte globalement un éclairage supplémentaire puisque restituant l'importance occupée par l'implication des subordonnés à la prise de décision comme caractéristique de la structure organisationnelle discriminant les groupes. Nous concluons que les PMI qui ont un portefeuille d'accords de coopération non nul, sont significativement différentes de celles dont le portefeuille en question est nul, du point de vue de leurs capacités organisationnelles.

Le résultat de cette recherche corrobore pour l'essentiel celle d'Arrègle *et al.* (1998) menée en France. À la différence de leurs travaux qui utilisent les données secondaires concernant les capacités organisationnelles et les comportements relationnels des entreprises en raison la disponibilité des données de panel, nous avons essentiellement utilisé les données primaires issues du déclaratif et donc les perceptions des dirigeants à l'égard des phénomènes étudiés. Ce qui est d'ailleurs logique puisque ce sont

les perceptions que les dirigeants ont des capacités organisationnelles de leurs entreprises par rapport celles qu'exige la gestion des accords de coopération qui les incitent ou non à recourir à cette voie stratégique dans la recherche de leur compétitivité.

VI – CONCLUSION

Dans le contexte actuel de la globalisation des marchés et de recentrage des grands groupes sur leur métier (Torrès, 1994), la mobilisation des ressources par les mécanismes hors marché gagne en ampleur. Les théoriciens reconsidèrent également leur position à l'égard des stratégies coopératives comme en témoigne l'abondance des travaux portant sur ce phénomène. Dans cette mouvance, l'approche par les ressources apporte un éclairage complémentaire à l'approche LCAG¹⁰ en élucidant les incitations internes qui expliquent les comportements relationnels différenciés des entreprises relevant du même environnement et donc faisant face aux mêmes contraintes externes (Arrègle *et al.*, 1998). Notre contribution s'inscrit dans cette perspective et clarifie davantage l'influence des capacités organisationnelles sur les comportements relationnels de la part des PMI. Nous avons trouvé dans notre contexte d'étude portant sur la population des PMI manufacturières camerounaises que les capacités organisationnelles sont explicatives de leur propension à nouer les accords de coopération, mesurée par le nombre d'accords de coopération noué par ces entreprises. Les dimensions les plus discriminantes de ces capacités organisation-

10. LCAG : Learned, Christenen, Andrews, Guth : modèle d'analyse stratégique mis au point par la Business School, école de Harvard.

nelles sont la décentralisation (implication des subordonnés à la prise de décision et degré de délégation du pouvoir) et la divisionnalisation. La dimension « degré de partage des ressources » en vertu de la sensibilité insuffisante de notre instrument de mesure, n'a pas produit l'influence attendue du point de vue théorique. Toutefois cela ne remet nullement en cause la théorie.

Notre apport concerne à la fois la théorie et la pratique. Sur le plan théorie, les mécanismes sous-jacents à la structure organisationnelle et qui permettent d'inférer la proximité des capacités organisationnelles avec celles qu'exige la gestion des alliances sont davantage élucidés. Ces mécanismes sont essentiellement le contrôle et la confiance.

En bref, lorsque la structure organisationnelle fait apparaître plus d'un centre de décision, elle combine à des degrés variables à la fois le contrôle et la confiance pour coordonner. Ce faisant, elle favorise l'apprentissage collectif et donc l'émergence des capacités organisationnelles proches de celles qu'exige la gestion des alliances. Les managers doivent donc opérer en termes de degré de délégation, d'implication des subordonnés à la prise de décision et de degré de divisionnalisation qui sont autant de facteurs incitatifs à l'adoption des comportements relationnels. Ces comportements étant davantage recherchés parce qu'ils sont à la base de l'acquisition de certaines compétences et d'une ressource comme la crédibilité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat B., *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris, 1996.
- Arrègle J-L., Amburgey T. et Dacin T., « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises: Une application aux alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars 1998, p. 7-25.
- Aulakh P., Kotabe et Sahay A., "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, Special issue, 1996, p. 1005-1032.
- Barney J., Wright M. et Ketchen D.J.Jr., "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27, 2001, p. 625-641.
- Brousseau E., « Les théories des contrats: Une revue », *Revue d'Économie Politique*, vol. 103, n° 1, 1993, p. 1-81.
- Brulhart F. et Favoreu C., « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 5, mars 2006, p. 59-96.
- Charreaux G., « La théorie positive de l'agence. Lecture et relectures », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, G. Koenig, (coordonné par), Economica, Paris, 1999, p. 397-418.
- Colombo M., « Les accords de coopération entre firmes de haute technologie », *Perspectives en Management Stratégiques*, A. Noël, (sous la dir.), Economica, Paris, 1992, p. 389-419.

- Coriat B. et Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française, Paris, 1995. Inédit.
- Das T.K. et Teng B.-S., "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, p. 491-512.
- Das T.K. et Teng B.-S., "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, 2000, p. 31-61.
- Duane Ireland R., Hitt M. A. et Vaidyanath D., "Alliance Management as a source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 28, n° 3, 2002, p. 413-446.
- Dussauge P. et Garrette B., « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue française de gestion*, juin-août 1997, p. 106-117.
- Froehlicher T., « La dynamique de l'organisation relationnelle: conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin 2000, p. 113-143.
- Gomes-Casseres B., "Do you really have an alliance strategy?", *Strategy & Leadership*, septembre-octobre 1998, p. 6-11.
- Guibert N., « Relation client-fournisseur: Portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française du Marketing*, n° 173-174, 1999, p. 155-168.
- Gulati R. et Singh H., "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, December 1998, p. 781-814.
- Guth J.-P., *Bâtisseurs d'alliances*, Les Édition d'organisation, Paris, 1998.
- Hamel G., Doz Y.L. et Prahalad C.K., "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, January-February 1989, p. 133-139.
- Harrigan K.R., "Joint ventures and Competitive strategy", *Strategy Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 141-158.
- Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 1995.
- Kanter R.M., "Collaborative advantage: the art of alliances", *Harvard Business Review*, July-August, 1994, p. 96-108.
- Koenig C. et Van Wijk G., « Alliances interentreprises: Le rôle de la confiance », *Perspectives en Management Stratégiques*, A. Noël (sous la dir.), Economica, Paris, 1992, p. 305-327.
- Koenig G., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xx^e siècle*, Economica, Paris, 1999.
- Kogut B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 319-332.
- Lockett A. et Thompson S., "The resource-based view and economics", *Journal of Management*, vol. 27, 2001, p. 723-754.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1982.

- Moingeon B., Ramanantsoa B., Métails E. et Orton J.D., "Another Look At Strategy-Structure Relationships: The Resource-based View", *European Management Journal*, vol. 16, n° 3, 1998, p. 297-305.
- Morgan R.M. et Hunt S.D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, July 1994, p. 20-38.
- Morgan R.M. et Hunt S.D., "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 46, 1999, p. 281-290.
- Nelson R.R. et Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, 1982.
- Ohmae K., "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March-April 1989, p. 143-154.
- Penrose E.T., *The theory of growth of firm*, Blackwell, Oxford, 1959.
- Persais É., « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? », *Revue française de gestion*, mars-avril 2004, n° 149, p.118-145.
- Pfeffer J. et Salancik G., *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, 1978.
- Poppo L. et Zenger T., "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, 2002, p. 707-725.
- Ratti R. et Baggi M., « Analyse stratégique et spatiale des accords de coopération entre entreprises du secteur industriel: Le cas d'une région ouverte de frontière », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 1991, n° 314, p. 465-478.
- Sheth J.N. et Parvatiyar A., "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, vol. 4, n° 4, 1995, p. 397-418.
- Sinkula J.M., Baker W.E. et Noordewier T., "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Academy of Marketing Science*, 1997, p. 305-318.
- Strategor, Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 1997, 3^e édition.
- Thompson J.D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration*, McGraw-Hill, New-York, 1967.
- Torres O., « Les petites entreprises face à la globalisation », *Annales de Management, XII^e Journées Nationales des IAE*, Montpellier, Tome 2, 1994, p. 39-60.
- Wernerfelt B., "A resource-based view of firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-170.