



**Thèse Présenté par
BEKONO OHANA**

**UNIVERSITE DE
NANTES**

**LES RELATIONS
INTERORGANISATIONNELLES: cas des
entreprises de l'agroalimentaire de l'économie
camerounaise**

le 12 mars 2009

06 AOUT 2009

08.06.01
BEK
14504

UNIVERSITE DE NANTES
INSTITUT D'ECONOMIE et de MANAGEMENT de NANTES-IAE
ECOLE DOCTORALE "DROIT, ECONOMIE-GESTION, SOCIETES, TERRITOIRES"

ANNEE 2009

No attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

Le cas des entreprises de l'agroalimentaire de l'économie camerounaise

Thèse présentée et soutenue publiquement

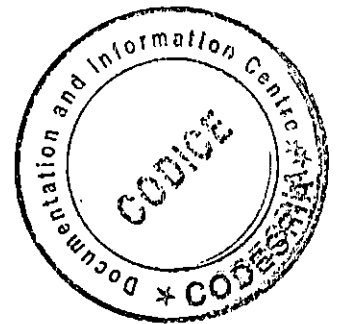
Le 12 mars 2009

En vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Sébastien BEKONO OHANA



JURY :

Directeur de recherche :

Monsieur Jean-Pierre BRECHET
Professeur à l'Université de Nantes, IEMN-IAE

Rapporteurs :

Monsieur Alain, DESREUMAUX
Professeur à l'Université de LILLE 1, IAE
Madame Anne-Laure SAIVES
Professeur à l'Université du QUEBEC à Montréal

Monsieur Pierre MEVELLEC
Professeur Emérite, Université de Nantes
Monsieur Régis DUMOULIN
Professeur à l'Université d'Angers

08.06.01
BEK
14504

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

A toute la famille Ohana, ma bien aimée Catherine et ma fille Abigaël !

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont apporté leur soutien, leurs conseils, et leurs encouragements dans la réalisation de ce projet.

Merci à M. Jean-Pierre Bréchet, professeur à l'Université de Nantes, IEMN-IAE, directeur de thèse disponible et attentif,
à M. Pierre Mévellec, professeur émérite à l'Université de Nantes, pour son implication autant professionnelle qu'informelle tout au long de cette recherche,
à Me Anne-Laure Saives, professeur à l'Université du Québec à Montréal,
Messieurs Alain Desreumaux, professeur à l'Université de Lille 1-IAE et Régis Dumoulin, professeur à l'Université d'Angers, qui ont accepté d'évaluer ce travail de recherche,

Merci à toute la communauté IEMN-IAE et particulièrement à Mesdames Marie-Annick Atlé, Anne Petitbon et Ellen Berjon-Erichsen,

Merci à Me Patricia Choblet du service-Accueil des étudiants étrangers de l'Université de Nantes,

Merci au *Council for the Development of Social Science Research in Africa* (Codesria) et à la coopération française au Cameroun à travers le programme EGIDE, pour leur soutien dans la finalisation de ce travail,

Merci à l'Institut National des Statistiques du Cameroun et à la Chambre de Commerce d'Industrie des Mines et de l'artisanat (CCIMA), dont la disponibilité et la courtoisie ont été constantes à mon égard,

Merci à M. Touna Mama et M. Victor Pédhom, professeurs à l'Université de Yaoundé II-Soa, pour m'avoir initié à la recherche,
à Messieurs Blaise Moukoko, David Kamdem et Edouard Ako tous professeurs à l'Université de Douala, pour leurs encouragements,

Merci, à toute la communauté universitaire de l'Université de Douala,

Et enfin, merci du soutien précieux de ceux de mes amis et de ma famille qui se reconnaîtront.

RESUME :

Cette thèse propose une analyse stratégique du comportement relationnel des entreprises et aboutit à une caractérisation de 4 profils relationnels, sources d'avantage concurrentiel. L'analyse s'appuie sur un regard contingent du comportement relationnel des firmes, envisagé comme interférant avec des variables environnementales (liées aux conditions géoclimatiques, politiques, socioculturelles et réglementaires) et des facteurs de contingences classiques (liés à la logique entrepreneuriale, la taille, le niveau de formation du dirigeant et les facteurs de localisation).

Au-delà des enjeux économiques véritables (notamment la contribution à la production d'outils d'aide matérielle et immatérielle de gestion et de développement des relations coopératives, dans une optique de « gagnant-gagnant » : les entreprises, l'Etat, les collectivités locales, les territoires, les collectivités, etc.), cette thèse tente d'enrichir l'approche des stratèges sur la problématique des relations interorganisationnelles, en intégrant les préceptes de l'analyse structurale développée en sociologie économique. Elle inscrit la capacité concurrentielle de la firme sur des arguments pluriels relevant de son « éco-système ».

MOTS CLES:

Approche relationnelle, avantages et sources d'avantage concurrentiel, capital relationnel, industries agroalimentaires, management stratégique, relations interorganisationnelles, ressources et compétences relationnelles.

SUMMARY:

This thesis proposes a strategic analysis of the conduct of business relationships and leads to a characterization of 4 profiles relationships, sources of competitive advantage. The analysis is based on a light contingent relational behavior of firms, seen as interfering with environmental variables (associated with the geo-political, social and regulatory) and factors of conventional contingencies (related to business logic, the size the level of training of the leader and location factors). Beyond the real economic issues (including the contribution to the production of tools and material support intangible management and development of cooperative relations in a spirit of "win-win: business, government, local territories, communities, etc.), this thesis attempts to expand the approach to policy on the issue of inter-relationships, integrating the principles of structural analysis developed in economic sociology. She entered the competitiveness of the firm on arguments plurals under its "eco-system."

KEYWORDS:

Relational approach, benefits and sources of competitive advantage, social capital, food industry, strategic management, inter-relationships, resources and skills.

Intitulé : Les relations interorganisationnelles : le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise.
Discipline : Management stratégique
Laboratoire : Ecole doctorale "Droit, Economie-Gestion, Sociétés, Territoires" (DEGEST)
Adresse : Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE, Chemin de la Censive du tertre, BP 62232-44322 NANTES Cedex 3, Tél. : 02 40 14 12 20- Fax : 02 40 74 61 83.

SOMMAIRE

LITES DES TABLEAUX	2
LITES DES FIGURES	3
LISTE DES GRAPHIQUES	4
Chapitre Introductif	5
Chapitre I : LA PLACE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES EN STRATEGIE	32
Section I : LES RIO DANS L'ANALYSE CONCURRENTIELLE	34
Section II : LES CONDITIONS DE LA COMPETITIVITE des RIO	48
Chapitre II : ANALYSE CONTINGENTE DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS DES IAA	67
Section I : FACTEURS DE CONTINGENCE LIES A L'ENVIRONNEMENT	70
Section II : FACTEURS DE CONTINGENCE ORGANISATIONNELS ET STRUCTUREL	82
Chapitre III : TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS STRATEGIQUES DES IAA	111
Section I : ANALYSE TYPOLOGIQUE DES IAA	115
Section II : ANALYSE STRATEGIQUE DES RESEAUX PROFESSIONNELS DES DIRIGEANTS	130
CHAPITRE IV : RÉFLEXION AUTOUR DES DISPOSITIFS D'APPUI, DE PROMOTION ET DE DEVELOPPEMENT DES MODELES RELATIONNELS	154
Section I : LA PERSPECTIVE DE LA MESO-DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT	156
Section II : LES DISPOSITIFS DE TYPE « ENTREPRENEURIAL » ET INSTITUTIONNEL	172
Section III : MODELES RELATIONNELS ET FORMES PRODUCTIVES LOCALISEES A PROMOUVOIR	180
CONCLUSION GENERALE	190
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	201
<u>ANNEXES</u>	217
<u>TABLE DES MATIERES</u>	285

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : EVOLUTION DE L'INDICE DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE	8
TABLEAU 2 : TAUX D'UTILISATION DES EQUIPEMENTS (2006).....	9
TABLEAU 3 : TAUX MOYEN D'INTEGRATION DE QUELQUES FILIERES AGRO-INDUSTRIELLES.....	9
TABLEAU 4 : TAUX D'UTILISATION DES EQUIPEMENTS (2006).....	9
TABLEAU 5 : EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES ACTIVITES DU CAMEROUN : LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES.....	27
TABLEAU 6 : OPPOSITION ENTRE LES DEMARCHES DE LA NSE (GRANOVETTER) ET NEOCLASSIQUE.....	54
TABLEAU 7 : APPROCHE COMPARATIVE « RBV » ET « RELATIONAL VIEW »	62
TABLEAU 8 : GRILLE D'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES R&C RELATIONNELLES DES FIRMES AGROALIMENTAIRES.....	64
TABLEAU 9 : EXTRAIT SU TEI 2003- STRUCTURE DE CI DANS LES BRANCHES DE L'AGRO-INDUSTRIE EN 2003.....	89
TABLEAU (CROISE) 10 : VARIABLE « INTENSITE DES ECHANGES AVEC LES INDUSTRIES DE LA MEME BRANCHE D'ACTIVITE » ET FACTEURS DE CONTINGENCE.....	102
TABLEAU (CROISE) 11 : VARIABLE « INTENSITE DES ECHANGES AVEC AMIS, VOISINS ET FAMILLE » ET FACTEURS DE CONTINGENCE	103
TABLEAU (CROISE) 12 : VARIABLE « INTENSITE DES ECHANGES AVEC L'ADMINISTRATION ET LES POUVOIRS PUBLICS » (ETAT) ET FACTEURS DE CONTINGENCE	104
TABLEAU (CROISE) 13 : VARIABLE « INTENSITE DES ECHANGES AVEC ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET PATRONALES » ET FACTEURS DE CONTINGENCE	106
TABLEAU (CROISE) 14 : ASSOCIATION « NIVEAUX D'ECHANGES AVEC LES COLLECTIVITES LOCALES » ET FACTEURS DE CONTINGENCE	107
TABLEAU 15 : SYNTHESE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DU COMPORTEMENT RELATIONNEL DES IAA IDENTIFIES	110
TABLEAU 16 : GRILLE D'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES R&C RELATIONNELLES MOBILISEES PAR LES IAA	114
TABLEAU 17 : SYNTHESE DE LA TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS DES IAA-EC.....	128
TABLEAU 18 : L'ETUDE DES RESEAUX SELON L'EPISTEMOLOGIE POSITIVISTE.....	131
TABLEAU 19 : L'ETUDE DES RESEAUX SELON L'EPISTEMOLOGIE CONSTRUCTIVISTE.....	131
TABLEAU 20 : DENSITE DES LIENS POUR UN RESEAU COMPLET.....	135
TABLEAU 20: PROFILS D'ENTREPRENEURS CAMEROUNAIS	146
TABLEAU 21 : CARACTERISTIQUES DES RESEAUX RELATIONNELS DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS DES CLASSES I, II, III, IV	149
TABLEAU 22 : COMPORTEMENT RELATIONNEL « ENCHEVETRE ».....	151
TABLEAU 23 : COMPORTEMENT RELATIONNEL « CAPITALISTE ».....	151
TABLEAU 24 : COMPORTEMENT RELATIONNEL « TERRITORIALISE »	152
TABLEAU 25 : COMPORTEMENT RELATIONNEL « ENCHASSE»	152
TABLEAU 26 : PRINCIPAUX CONCEPTS DEVELOPPES DANS L'ANALYSE DES GRANDES FORMES TERRITORIALISEES	160
TABLEAU 27: PERFORMANCE ECONOMIQUE : LOGIQUE DES FIRMES ET LOGIQUES DES TERRITOIRES.....	165
TABLEAU 28: RESSOURCES STRATEGIQUES DU TERROIR.....	170
TABLEAU 29: OPPORTUNITES DE L'INTERVENTION PUBLIQUE ET PHASE DE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS	176
TABLEAU 30: DISPOSITIFS PUBLICS EN FAVEUR DES SYAL	178
TABLEAU 31 : PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE TYPE « ENTREPRENEURIAL » ET INSTITUTIONNEL.....	179
TABLEAU 32 : MODELE RELATIONNEL « ENCHEVETRE » ET SYALI COMME FORME PRODUCTIVE A PROMOUVOIR	182
TABLEAU 33: MODELE RELATIONNEL « CAPITALISTE » ET « GRAPPES INDUSTRIELLES » COMME FORME PRODUCTIVE A PROMOUVOIR.....	183
TABLEAU 34 : MODELE RELATIONNEL « TERRITORIALISE » ET « SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISES AGRICOLES » COMME FORME PRODUCTIVE A PROMOUVOIR.....	185
Tableau 35 : MODELE RELATIONNEL « ENCHEVETRE » ET STRATEGIE DE « TERROIR » COMME FORME PRODUCTIVE A PROMOUVOIR.....	187

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CADRE D'ANALYSE RETENU POUR L'ETUDE.....	21
FIGURE 2 : SCHEMA SIMPLIFIE DE LA FILIERE DES PRODUITS ALIMENTAIRES.....	26
FIGURE 3 : CONDITIONS DE MARCHÉ, SOURCES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE.....	52
FIGURE 4 : MODELE D'ANALYSE DES PROPRIETES STRATEGIQUES DES RESSOURCES ET COMPETENCES RELATIONNELLES...	63
FIGURE 5 : RESUME DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE.....	69
FIGURE 6 : LE RESEAU INTERINDUSTRIEL DU SYSTEME ALIMENTAIRE.....	71
FIGURE 7: ORIGINES DES MODELES DE COMPORTEMENTS STRATEGIQUES RELATIONNELS	114
FIGURE 8 : PROJECTION DES VARIABLES SUR LA CARTE FACTORIELLE (CF. ANNEXE 4)	116
FIGURE 9 : PROJECTION DES INDIVIDUS SUR LA CARTE FACTORIELLE (CF. ANNEXE 5-0)	118
FIGURE 10 : CLASSIFICATION HIERARCHIQUE DES INDIVIDUS SUR LA CARTE FACTORIELLE (CF. ANNEXE 4)	120
FIGURE 11 : TRADUCTION FACTORIELLE DES CLASSES (SUR LES AXES 1 ET 2 DE L'ANALYSE FACTORIELLE)	121
FIGURE 12 : TRADUCTION FACTORIELLE DES FILIERES AGROINDUSTRIELLES SUIVANT LES FACTEURS DE CONTINGENCE ...	122
FIGURE 13 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE I	136
FIGURE 14 : NATURE DES PRINCIPALES RESSOURCES ET COMPETENCES ECHANGEES AU SEIN DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE I.....	137
FIGURE 15 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE II.....	139
FIGURE 16 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE II.....	139
FIGURE 17 : NATURE DES PRINCIPALES RESSOURCES ET COMPETENCES ECHANGEES AU SEIN DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE II	139
FIGURE 18 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE III	141
FIGURE 19 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE III	142
FIGURE 20 : NATURE DES PRINCIPALES RESSOURCES ET COMPETENCES ECHANGEES AU SEIN DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE III.....	142
FIGURE 21 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE IV	144
FIGURE 22 : STATUTS DES PRINCIPAUX CONTACTS DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE IV	144
FIGURE 23 : NATURE DES PRINCIPALES RESSOURCES ET COMPETENCES ECHANGEES AU SEIN DU RESEAU PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS DE LA CLASSE IV	144
FIGURE 13 : ORIGINES DES MODELES DE COMPORTEMENTS STRATEGIQUES RELATIONNELS.....	197
FIGURE 14 : CADRE D'ANALYSE RETENU POUR L'ETUDE.	198

TABLE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1: EFFECTIFS/ SALAIRES DES IAA ENQUETEES	83
GRAPHIQUE 2 : TYPES DE CONTROLE EXERCES SUR LES IAA.....	84
GRAPHIQUE 3: APPARTENANCE A UN GROUPE	85
GRAPHIQUE 4: TERRITOIRE D'IMPLANTATION.....	85
GRAPHIQUE 5: NIVEAU DE FORMATION DU DIRIGEANT	88
GRAPHIQUE 6: MARCHES GEOGRAPHIQUES DESSERVIS	88
GRAPHIQUE 7: FILIERES DES ACTIVITES CONCERNEES PAR L'ANALYSE.....	90
GRAPHIQUE 8: FACTEURS DE LOCALISATION DES FIRMES ENQUETEES	93
GRAPHIQUE 9: PRINCIPAUX OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT	94
GRAPHIQUE 10: INTENSITE DES ECHANGES AVEC LES INDUSTRIES DE LA MEME BRANCHE D'ACTIVITE (AGROALIMENTAIRE)	95
GRAPHIQUES 11: INTENSITE DES ECHANGES AVEC GROUPEMENTS ET ASSOCIATIONS.....	96
GRAPHIQUE 12 : INTENSITE DES ECHANGES AVEC FAMILLES, VOISINS ET AMIS.....	96
GRAPHIQUE 13 : INTENSITE DES ECHANGES AVEC ORGANISATIONS PATRONALES.....	96
GRAPHIQUE 14 : INTENSITE DES ECHANGES AVEC COLLECTIVITES LOCALES	97
GRAPHIQUE 15 : INTENSITE DES ECHANGES AVEC LES POUVOIRS PUBLICS.....	97
GRAPHIQUE 16 : OBJECTIFS AFFICHES DES ECHANGES.....	98

CHAPITRE INTRODUCTIF

I- Préambule : la dimension stratégique des relations interorganisationnelles

L'étude du comportement relationnel des firmes agroalimentaires de l'économie camerounaise constitue l'objet principal de ce travail de recherche en science de gestion.

Nous partons d'un double constat. D'abord de l'intérêt que suscitent ces dernières décennies les relations interorganisationnelles (RIO) dans l'amélioration du potentiel compétitif de la firme et partant sa position concurrentielle (Bréchet, 1998; Dyer & Sing, 1998; Jarillo, 1998; Dyer & Nobeoka, 2000; Ahuja, 2000; Kogut, 2000; Gulati & al., 2000; Desreumaux, 2001; Dumoulin & François, 2002; Fulconis, 2004 ; Voisin, 2004 ; Surply, 2004; Dussuc, 2004; Cœurderoy & Ingham, 2004; Lefaix-Durand & al., 2006; Forgues & al., 2006). Pour ces différents travaux, les RIO autorisent l'accès à des ressources et compétences¹ « extérieures » et limitent, dans le même temps, les effets d'une concurrence « suicidaire ». Dans une dimension macroéconomique, les RIO par effet d'entraînement, agissent également sur la croissance et le développement national, en générant des revenus, des possibilités d'emploi et le développement rural (Courlet & Pecqueur, 1992; Becattini, 1989; Zimmermann, 1998, 2002, 2005; Carluer, 2006; Pecqueur, 1997, 2006, 2007; Ehlinger & al., 2007).

Raison pour laquelle elles apparaissent pour certains pays, à l'instar du Cameroun, comme la « plate-forme » d'une stratégie de relance de la croissance et de développement économique².

¹ Il s'agit de façon générale de tout facteur (matériel ou immatériel, humain, financier, etc.), susceptible d'être considéré comme « atout » (Wernerfelt, 1984).

² Le gouvernement camerounais, par l'intermédiaire de la GTZ- Projet « ACCSP », a mis en place une stratégie de redéploiement industriel, assis sur le développement de partenariats et autres réseaux parmi lesquels : la promotion des rencontres professionnelles et forums d'investissements, le regroupement d'entreprises dans le cadre de clusters, *consortia*, le développement de liaisons inter-industries, et l'établissement des mécanismes de dialogue entre les instituts de recherche, l'université, les établissements supérieurs d'enseignement professionnel et les entreprises, etc.).

Toutefois, et c'est l'objet du second constat, ce comportement interorganisationnel reste sujet à caution. Au-delà de leur suprématie annoncée, leur efficacité reste loin d'être garantie (Dussuc, 2004; Cœurderoy & Ingham, 2004; Jameux, 2004) et les manifestations d'« opportunisme », de « passagers clandestins » ne sont pas exclues (Surply, 2004) ; les « risques de destruction de la valeur » pouvant alterner avec les « bénéfiques potentiels » (Lefaix-Durand & al., 2006). Mais surtout, les recherches quant aux mécanismes stratégiques des RIO comme sources d'avantage concurrentiel restent passablement méconnues voire embryonnaires et les enquêtes systématiques rares. Et lorsqu'elles existent, la plupart des analyses restent focalisées sur des outils et des techniques de dimension quantitative (mieux adaptés au contexte occidental). Elles négligent de fait, certaines réalités profondes des organisations en l'occurrence africaines, où la dimension communautaire (le facteur « C »)³ semble prédominante, étant donné les limites des groupes (formel et informel, public et privé ; familial et entrepreneurial par exemple) beaucoup plus larges et surtout beaucoup plus floues par rapport aux sociétés occidentales. Par ailleurs, très peu d'études semblent avoir approfondi dans leurs développements, les logiques d'acteurs en présence.

La quintessence de ce travail porte donc sur la **compréhension des propriétés stratégiques, sources d'avantage concurrentiel des RIO**. Son versant empirique s'intéresse au comportement relationnel des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise (IAA-EC).

- La GTZ, une Agence de la Coopération Technique Allemande. Fondée en 1975, elle vise à accroître la productivité des individus et des organisations. En contribuant à améliorer les conditions politiques et institutionnelles. Elle renforce ainsi l'esprit d'initiative des populations de ces pays afin qu'elles soient à même d'améliorer leurs conditions de vie par leurs propres moyens. Dans ce contexte, la Coopération Technique opère non seulement un transfert de savoir-faire, mais assume également une fonction de médiateur entre l'Etat, la société civile et de conciliateur dans les conflits d'intérêts à dimension sociale.

- GTZ- Projet « ACCSP »- Comité de compétitivité auprès du Ministre chargé de l'Economie et des Finances, crée par décret du Président de la République N° 97/235 du 31 décembre 1997, avec pour missions, l'identifier les obstacles à la compétitivité de l'économie camerounaise, la proposition de toutes les mesures visant à baisser les coûts de transaction, le suivi dans l'intérêt des parties, la mise en œuvre des décisions arrêtées.

³ Selon Iribarne (1989, cité par Hernandez, 2007), le comportement organisationnel en Afrique est dominé par la « logique de communauté ou relation » qui rejoint la notion de « facteur C », c'est-à-dire la coopération, la communauté, et la collaboration, sources de productivité, de valeur et de cohésion sociale.

Sur ce dernier point, quelques extraits du **DSRP**⁴ (cadre de référence de la politique gouvernementale du Cameroun) et du **Comité de compétitivité**⁵ permettent d'éclairer la nature du débat et de son enjeu pratique.

Le Cameroun en effet fait face à de nombreux problèmes économiques qui, malgré l'application d'une série de mesures portées sur les politiques de stabilisation, d'ajustement structurel⁶ et de relance économique, entravent sa capacité à accélérer la croissance, réduire la pauvreté, et renforcer les secteurs sociaux...

« ...Les politiques de stabilisation, d'ajustement structurel et de relance économique mises en œuvre par le gouvernement depuis 1994⁷ ...

... Malgré une amélioration sensible des équilibres macroéconomiques ...l'économie nationale demeure fragile pour plusieurs raisons : - des finances publiques trop dépendantes des revenus pétroliers et des emprunts ; - des exportations peu diversifiées et peu concurrentielles ; - une

⁴ Suite aux résultats plutôt mitigés du programme d'ajustement structurel (PAS), il est apparu nécessaire pour le FMI, d'impliquer tous les acteurs de développement dans le processus de développement et de croissance. C'est dans ce cadre qu'a été initié le DSRP au niveau des Etats, non seulement afin de prétendre au prêt avec concession mais aussi pour être éligible au programme "pays pauvres très endettés" (PPTE).

L'adoption par le Gouvernement de ce document (**DSRP**), marque une étape décisive dans la poursuite des réformes menées par les autorités camerounaises depuis que le pays a atteint, en octobre 2000, le point de décision dans le cadre de l'initiative renforcée d'allègement de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE). L'objectif de ces réformes est de réduire sensiblement la pauvreté au moyen d'une croissance économique forte et durable, d'une meilleure efficacité des dépenses, de politiques de réduction de la pauvreté convenablement ciblées et du renforcement de la gouvernance. Le DSRP constitue désormais le cadre de référence de la politique gouvernementale et le lieu de convergence de la coopération avec tous les partenaires en matière de lutte contre la pauvreté. Il constitue ainsi le vecteur de la recherche de la croissance et de la redistribution de ses fruits jusqu'aux couches les plus vulnérables de la population. (DSRP, 2003).

⁵ Le **Comité de Compétitivité** a été créé par décret du Président de la République n° 97/235 du 31 décembre 1997. Ses activités tournent autour des axes stratégiques suivants : Identifier les obstacles à la compétitivité de l'économie ; Proposer toutes mesures visant à abaisser les coûts de facteurs et de transactions et à accroître l'attractivité du Cameroun à l'investissement privé et Suivre dans l'intérêt des parties la mise en œuvre des décisions arrêtées et des réformes engagées.

⁶ Les politiques de stabilisation, d'ajustement structurel et de relance économique mises en œuvre par le gouvernement depuis 1994 avec le concours des Institutions de *Bretton Woods* s'articulaient autour des préoccupations telles que la maîtrise des dépenses de l'Etat, la restauration des grands équilibres macro-économiques, l'amélioration de la compétitivité externe et interne du pays, la libéralisation des activités économiques par l'instauration de mécanismes concurrentiels et efficaces de marché et l'établissement d'un environnement incitatif et concurrentiel propice à la promotion de l'initiative privée.

⁷ Les politiques de stabilisation, d'ajustement structurel et de relance économique mises en œuvre par le gouvernement depuis 1994 avec le concours des Institutions de *Bretton Woods* s'articulaient autour des préoccupations telles que la maîtrise des dépenses de l'Etat, la restauration des grands équilibres macro-économiques, l'amélioration de la compétitivité externe et interne du pays, la libéralisation des activités économiques par l'instauration de mécanismes concurrentiels et efficaces de marché et l'établissement d'un environnement incitatif et concurrentiel propice à la promotion de l'initiative privée.

agriculture archaïque et peu productive ; - une industrie sans envergure internationale, non intégrée, pas à la pointe et utilisant peu la matière première locale ; - des coûts de facteurs de production très élevés ; - des taux d'épargne et d'investissement bas ; - un marché étroit, sans grande ouverture vers la sous-région et le marché mondial ; - etc. »⁸

« ... de 2005 à 2006, le Cameroun passe du 147^{ème} au 152^{ème} rang ; cinq pays de la sous-région d'Afrique Centrale se retrouvent parmi les dix derniers du classement ... »⁹.

« En 2003/2004, le taux d'investissement avoisine les 18% du PIB, dont 16% pour le secteur privé et environ 2% pour le public. Un tel taux est insuffisant ... Pour qu'il soit efficace et qu'il contribue effectivement à infléchir la courbe de pauvreté dans le pays, il faudrait porter ce taux aux alentours de 25%. C'est à ce niveau qu'il pourrait soutenir une croissance moyenne de 8%...

... Ces chiffres laissent craindre pour le Cameroun un risque de désindustrialisation durable, alors que la stratégie de croissance préconisée dans le DSRP est assise sur l'hypothèse d'un secteur secondaire dynamique et diversifié, capable de booster la croissance »¹⁰.

« ... Plus particulièrement, l'industrie camerounaise connaît un ensemble de faiblesses structurelles qui en freinent le développement et en réduisent l'impact sur l'économie, parmi lesquelles : (...) une faible intégration verticale... l'insuffisance des liaisons interindustrielles... »¹¹.

Tableau 1 : Evolution de l'indice de la production industrielle

Branche d'activité	Variation 1 ^{er} trimestre 2006 / 1 ^{er} trimestre 2005
Travail de grain et production de farine	0.6
Transformation des produits d'origine agricole	13.4
Boulangerie et pâtisserie	-0.9
Autres produits alimentaires	-30.1
Fabrication de boissons	-5.2
Fabrication de cigarettes et tabacs	-31.98
Agroalimentaire	-1
Indice général	0.6
Industries manufacturières	-0.2

Source : INS, 2006.

⁸ Cf. STRATEGIE DE PROMOTION ET DE RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE CAMEROUNAISE - Secrétariat Technique du Comité de Compétitivité- Avril 2006.

⁹ Comité de compétitivité, Novembre 2006.

¹⁰ Cf. STRATEGIE DE PROMOTION ET DE RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE CAMEROUNAISE »- Secrétariat Technique du Comité de Compétitivité- Avril 2006.

¹¹ DSRP, 2003.

Tableau 2 : Taux d'utilisation des équipements (2006)

Branche d'activité	1e trim (%)	2e trim (%)	3e trim (%)
Travail De Grain Et Production De Farine	49,04	49,02	44,14
Transformation Des Produits D'origine Agricole	74,58	63,71	63,94
Boulangerie Et Pâtisserie	55,02	57,18	59,82
Autres Produits Alimentaires	109,14	62,29	51,03
Fabrication De Boissons	62,22	65,68	73,04
Fabrication De Cigarettes Et Tabacs	65,00	40,00	30,00
AgroAlimentaire	69,51	61,58	62,86
Taux Général	69,04	64,25	64,53
Industries Manufacturières	70,63	64,66	61,75

Source : Institut national de la Statistique, 2006.

Tableau 3 : Taux moyen d'intégration de quelques filières agro-industrielles

	Filière			
	Fruits et légumes	Filière boissons	Transformation des oléagineux et fabrication d'aliments pour animaux	Fabrication d'autres produits à base de céréales
Achats	6/42	6/42	6/42	8/42
Ventes	23/42	13/42	15/42	7/42
Taux d'intégration	55%	31%	36%	19%

Source : Comité de compétitivité du Cameroun, 2006.

Tableau 4 : Taux d'utilisation des équipements (2006)

Branche d'activité	1e trim (%)	2e trim (%)	3e trim (%)
Textile Caoutchouc Et Plastique	79,55	64,96	47,98
Bois, Papier Et Imprimerie	56,26	57,11	50,79
Industries Chimiques Et Pétrolières	56,82	58,93	58,41
Biens Intermédiaires Et Constructions	83,36	82,91	88,76
Taux Général	69,04	64,25	64,53

Source : Institut national de la Statistique, 2006.

... L'économie camerounaise, malgré une amélioration indéniable¹², demeure peu intégrée et présente toujours les mêmes faiblesses structurelles que par le passé. Par conséquent, la recherche des ressorts, des ressources et des stratégies d'une croissance forte et soutenue devient prioritaire, l'initiative et des investissements privés jouant le rôle moteur.

¹² On signale au passage que depuis le 28 avril 2006, le Cameroun a atteint le point d'achèvement de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Cet événement est marqué comme on le sait, par l'allègement de la dette bilatérale et multilatérale du pays. Il s'agit là d'un tournant dans la recherche d'une solution durable à la crise qui secoue celui-ci depuis une vingtaine d'années. (ARCHIVES C-T : Edition du 24/07/2006 - L'économie, priorité des priorités).

« ... Il apparaît donc que le principal enjeu auquel l'économie camerounaise est confrontée est d'asseoir une croissance forte et durable, prenant appui sur des gains de compétitivité et la stimulation de l'investissement privé.

La compétitivité apparaît donc au cœur de la stratégie gouvernementale... Une préoccupation spécifique est relative au développement du secteur industriel, ... levier principal de la croissance. ... ce secteur ayant par ailleurs des effets d'entraînement multiples sur l'agriculture et les services. ».

« ... Un ensemble d'actions est envisagé à cet effet, notamment : la réalisation d'un diagnostic approfondi du secteur industriel ... le développement de partenariats à travers des rencontres professionnelles et forums d'investissements (...) ... l'élaboration d'une politique de promotion de la sous-traitance industrielle locale incluant des actions telles que l'établissement d'une bourse de la sous-traitance, le développement du partenariat industriel à travers les visites d'entreprises, les rencontres professionnelles sectorielles, le partenariat bilatéral... le diagnostic des organisations intermédiaires d'appui au secteur industriel... l'étude de regroupement d'entreprises dans le cadre de clusters, consortia ou de réseaux pour améliorer l'accès aux marchés, et à un certain nombre de facteurs (matières premières, produits intermédiaires, technologies, etc.)... la promotion et le développement de liaisons inter-industries, de la sous-traitance aux PME/PMI locales, etc. (...) l'établissement des mécanismes de dialogue entre les instituts de recherche (IRAD, CIRAD par exemple), l'université, les établissements supérieurs d'enseignement professionnel et les entreprises... »¹³.

« Le choix de la méthodologie préconisée... est déterminé en très large partie par l'implication directe des bénéficiaires au processus d'élaboration... l'approche participative et contributive ... une approche locale tant au niveau du diagnostic qu'à celui de la solution proposée...

« Il est fortement recommandé ... une réflexion concertée ... les acteurs économiques (secteur public, secteur privé, société civile et institutions partenaires au développement) ...

« La communication est à la fois la plaque motrice, la pierre angulaire, le bouton indispensable pour lever les inerties, transformer les mentalités et les perceptions et ce faisant, contribuer à susciter l'adhésion progressive des acteurs économiques et sociaux aux réformes engagées par le gouvernement pour améliorer la compétitivité de l'économie nationale »¹⁴.

¹³ DSRP, 2003.

¹⁴ Comité de compétitivité, 2007.

... Pour soutenir la croissance économique, la stratégie de redéploiement industriel prône le **développement de partenariats et autres réseaux**, afin de générer un développement autonome et durable. Sa nature se veut de type **relationnel (et local)**, centrée sur la **compétitivité** et portée sur **l'initiative et des investissements privés**.

Notre thèse se fonde sur l'hypothèse que cette logique relationnelle mobiliserait de la part des différents acteurs, un certain nombre de **ressources et de compétences relationnelles sources d'avantages concurrentiels** (qu'il faudra préciser) et selon des **logiques** (qui restent à identifier).

Les ressorts explorés sont nombreux et concernent aussi bien les entreprises, des organes normatifs nationaux, des sociétés de technologies de la communication, les banques et institutions de financement, des syndicats, des associations, des groupes écologiques, des centres d'arbitrage et de médiation, voire des institutions académiques.

Aussi, **l'échelle d'analyse privilégiée** paraît primordiale pour clarifier l'enjeu du débat et les choix des références. Nous devons dès lors préciser que ce travail est axé sur la **compréhension des stratégies relationnelles des industries agroalimentaires** à une échelle d'observation nationale, le **Cameroun**.

Pour notre propos, les relations interorganisationnelles (**RIO**) se rapportent aux différents échanges, contacts, liens et relations que développent différentes organisations¹⁵ au sein d'un espace géographique donné, à travers lesquels circulent un ensemble de ressources et compétences, sources de productivité, d'efficience, de compétitivité ou d'avantage concurrentiel.

¹⁵ Nous considérons ici les entreprises privées, les entreprises publiques, l'État, les collectivités territoriales, les associations, les syndicats, les organisations non gouvernementales, les organisations de défense des consommateurs et de respect de l'environnement, etc.

II- Les enjeux pratiques de la recherche

Le secteur industriel camerounais est considéré à moyen terme comme le vrai levier de la croissance et la principale force tractive de son économie. Malheureusement, celui-ci doit faire face à un environnement pas toujours favorable au développement des activités industrielles, du fait d'une concurrence accentuée sur le marché national et international, une insuffisance des systèmes de financement en qualité et en quantité, et surtout l'étroitesse du marché domestique cumulée au faible pouvoir d'achat des populations. A cela s'ajoutent des lacunes structurelles liées à une faible productivité, une technologie inadaptée, une mauvaise qualité des matières et des produits finis (qui rend ces derniers moins compétitifs sur le marché), une insuffisance des compétences managériales nécessaires pour une gestion rationnelle et compétitive des unités industrielles, des coûts élevés de production et une insuffisance des services en quantité et en qualité.

Si dans ce contexte, le développement des RIO à travers les rencontres professionnelles et forums d'investissements, les regroupements d'entreprises dans le cadre de clusters, consortia et réseaux, la promotion et le développement de liaisons inter-industries, l'établissement des mécanismes de dialogue élargi entre les instituts et les différents acteurs en présence (l'Etat, les entreprises, les universités, les centres de recherche, les organismes de développement et de financement, etc.), se présente comme une stratégie efficace de redéploiement industriel, l'on s'interroge dès lors sur la **réalité du comportement relationnel des industries agroalimentaire de l'économie camerounaise, en termes de sources d'avantage concurrentiel.**

En effet, cette branche d'activité qui constitue notre **champ d'observation**, représente (en termes d'effectif d'entreprises employant moins de 250 personnes) plus de 15.5% du secteur industriel et plus de 4% du secteur productif. Il contribue pour plus de 29% au PIB national et emploie plus de 27.000 personnes pour une masse salariale de plus de 45 milliards de francs CFA. Le rendement économique y est significatif et se situe à plus de 10%.

Par ailleurs, la multifonctionnalité de l'agriculture¹⁶ liée principalement à la sécurité alimentaire, la gestion des territoires, des identités et des patrimoines culturels des localités, constituent d'autres arguments qui soulignent la nature stratégique de l'agro-industrie.

Il s'agit plus en détail de savoir :

- **Si les entreprises nourrissent des comportements coopératifs différenciés ? si oui pourquoi ?**
- **Quelles sont les logiques sous-jacentes (sources d'avantage concurrentiel) mises en œuvre ?**

L'intérêt pratique de cette recherche serait alors double :

- comprendre les logiques relationnelles des acteurs en place, afin de pouvoir dégager les profils relationnels efficaces sources d'avantage concurrentiel et apporter aux protagonistes et aux acteurs institutionnels des outils d'aide matérielle ou immatérielle de gestion et de développement des partenariats ;
- faire prendre conscience aux entreprises ainsi qu'à leurs partenaires socio-économiques de la possibilité et de l'importance de l'option stratégique d'une construction d'avantages concurrentiels sur la base d'un comportement coopératif.

¹⁶ Cf. (REQUIER-DESJARDINS, 2002; HUGON, 2007)

III- Les enjeux théoriques de la recherche

Au-delà des enjeux *économiques* véritables, cette thèse tente d'enrichir l'approche des stratégies sur la problématique des relations interorganisationnelles, en intégrant notamment les préceptes de l'**analyse structurale** développée en sociologie économique.

III-1- Les champs théoriques mobilisés

Plusieurs **champs théoriques** nous paraissent indispensables à la reformulation théorique des questions précédentes de cette recherche, au demeurant inscrite en **Stratégie**.

L'état de la recherche sur les relations interorganisationnelles reste en effet « transdisciplinaire » (Pesqueux, 2004, p39) et fait l'objet d'une variabilité d'approches compte tenu de leur nature hétéroclite (Douard & Heitz, 2004). A ce jour, aucun corpus théorique homogène et recevable (en termes de modèles ou de cadre d'analyse intégrateur et spécifique) pour leur étude n'est disponible¹⁷. L'on ne dispose que de fragments théoriques empruntés pour l'essentiel soit à la sociologie, soit à l'économie, soit aux sciences de gestion (Geindre, 2004 ; Fulconis, 2004 ; Lefaix-Durand & al., 2006). Il s'agit notamment des contributions de l'organisation industrielle, l'économie politique, les coûts de transaction, la théorie des conventions, celle des droits de propriété, la théorie des jeux, l'approche par les ressources et les compétences, la théorie des réseaux sociaux, celle des institutions et de la contingence structurelle, la gestion des connaissances et de l'apprentissage, les relations d'agence, la théorie des parties prenantes, etc.

Les avis restent d'ailleurs partagés sur les leçons à tirer d'une telle situation. En effet, si pour certains, cette diversité peut être perçue comme un cadre incubateur d'un développement

¹⁷ Parmi les raisons évoquées, la terminologie utilisée par les auteurs, qui reste relativement floue. Celle-ci rejoint d'autres difficultés spécifiques au chercheur dans le cadre des sciences de gestion, notamment la grande pluralité des approches possibles, jusqu'au sein de sa discipline (Fulconis, 2004).

de connaissances riches sur le domaine ; pour d'autres par contre, l'hétérogénéité des références dénote de la difficulté des recherches en la matière (Lefaix-Durand & al., 2006). S'opposent par conséquent, les tenants d'un « éclectisme théorique » (plus orienté vers un emprunt à différentes approches des thèses les meilleures sans qu'elles soient confrontées et sans que leurs relations logiques soient examinées), aux partisans d'un « pluralisme théorique », favorables à une combinaison de théories conciliables (différente toutefois d'une simple juxtaposition de différentes théories).

Pour notre part, la perspective résolument stratégique et liée à l'action de notre étude, impose comme le souligne Fulconis (2004), une pluralité de cadres d'analyse qui n'oblitére pas cependant la visée praxéologique des sciences de gestion, à savoir la production de connaissances qui lui sont spécifiques (Edouard & al. 2004).

Nous partirons des apports des autres disciplines sur la question des RIO comme **création de valeur**, avant de privilégier une démarche propre aux sciences de gestion et particulièrement dominante en Stratégie : la **capacité de mobilisation par les différents acteurs des ressources et compétences stratégiques**.

En effet, l'intégration du concept de RIO dans la problématique de la construction de l'avantage concurrentiel s'est faite de façon progressive et continue (Cœurderoy & Ingham, 2004).

Dans la conception des RIO comme figure « exclue » de l'analyse concurrentielle, seule la structure du secteur (entre concurrence et monopole) oriente les décisions stratégiques des firmes sur les marchés et détermine leurs performances économiques et financières. Conduite par l'économie industrielle (« *Industrial organization* ») avec les modèles « Structure – Comportement - Performance » (S-C-P)¹⁸ et des « cinq forces »¹⁹ de Porter, cette approche

¹⁸ Pour le paradigme S-C-P (issu de l'économie industriel), c'est la structure du marché qui dicte le comportement des firmes présentes sur ce marché et détermine le niveau de performance qui sera atteint par celles-ci (Tarondeau & Hutin, 2006, p219). Cette perspective explore une série de stratégies portées sur les politiques de prix, les choix des produits, etc. comme étant des moyens qui permettent aux firmes sur un même marché de se distinguer et d'obtenir des performances différentes.

¹⁹ Le modèle des « cinq forces » de Porter (1982) propose un modèle d'analyse concurrentielle présentant cinq forces qui régissent l'interaction concurrentielle d'un domaine d'activité (l'intensité de la concurrence existante, la concurrence potentielle, les risques de substitution, le pouvoir de négociation des clients (et/ou des distributeurs) et le pouvoir de négociation des fournisseurs) (Tarondeau et Hutin, 2006, p. 36).

propose une stratégie de la firme portée sur un positionnement de la manière la plus favorable dans son secteur, en procédant soit par une domination par les coûts, soit par la différenciation. Dans ce courant inspiré de la logique micro-économique néo-classique, la « rivalité », seul mode d'échange entre entités autonomes exclut tout acte coopératif. Par conséquent, les pratiques telles que les RIO ne peuvent exister ni en pratique, ni en théorie (lois anti-trust) (Geindre, 1999), et sont interprétées comme acte de **collusion**. Les principales incitations valides restent externes (la pression concurrentielle), et toute autre pratique en direction des parties prenantes reste prohibée et perçue comme susceptible d'accroître le pouvoir de marché (Cœurderoy & Ingham, 2004).

En opposition à cette vision « restrictive » des firmes, Williamson (1991, 1996) dans le prolongement des travaux de Coase (1937), développe le caractère complémentaire de la concurrence et de la coopération dans le processus de création de valeur. Dans ce cadre, les RIO autorisent l'allocation de ressources spécifiques lorsqu'ils n'existent pas de marché (Nooteboom, 2000, in Edouard & al., 2004, p. 15) et permettent de bénéficier de compétences externes par rapport aux firmes intégrées (Jarillo, 1998).

Toutefois, les nouvelles argumentations de l'analyse (notamment l'intégration du concept de « transaction ») se révèlent peu conformes aux préoccupations des gestionnaires, c'est-à-dire tournées vers l'action et résolutement opérationnelles (Fulconis, 2004; Edouard & al., 2004). Parmi les critiques : le maintien d'une perspective de minimisation des coûts comme résultat de calcul bien compris des agents économiques (Granovetter, 1985); la négligence dans les développements des facteurs tels que les effets d'influence et de pouvoir, la réputation, l'amitié, l'interdépendance ou l'altruisme ; l'exclusion des analyses de la mobilisation des ressources et des compétences au-delà des frontières de l'entreprise, le souci de flexibilité, la recherche de nouveaux avantages concurrentiels et la minimisation du risque (Fulconis, 2004). Et surtout, la perspective des RIO comme lieu de « **création de compétences** » reste hors de portée (Kogut, 2000).

D'autres approches théoriques en sciences de gestion tentent de combler ces insuffisances. Et c'est dans le prolongement de la "*resource-based view*"²⁰, que Dyer & Singh (1998) proposent la « *relationnal view* » comme cadre d'analyse à partir duquel, la dimension « *interorganisationnelle* » est considérée comme source de **rente relationnelle**²¹ et d'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998, p.676).

Les RIO deviennent une source d'avantage concurrentiel et de la valeur. Elles sont perçues d'une part comme ressource inimitable, et d'autre part comme moyen d'accès à des ressources et des capacités rares (Gulati & Gargiulo, 1999; Kogut, 2000). La qualité stratégique de ces ressources repose soit sur le caractère consubstantiel du réseau mis en place, soit sur les caractéristiques des liens ou relations qui relient la firme à ses différents partenaires. C'est particulièrement le caractère idiosyncrasique des liens entre firmes qui déterminent les sources d'avantages concurrentiels des RIO (Gulati & Gargiulo, 1999). Ce « profit additionnel », produit de la relation d'échange ne peut être obtenu par une seule firme, de façon isolée. Et l'entreprise dans ce cadre, devient une structure sans frontière fixe, encadrée dans son marché et dans son environnement (Dumoulin & François, 2002).

Ce faisant, ces développements restituent l'**interorganisationnel** au centre de la constitution de l'avantage concurrentiel de la firme (Forgues & al., 2006), repris et enrichi par les contributions de la **théorie des réseaux sociaux** (regroupant la nouvelle sociologie économique, la théorie de l'encastrement structural et la théorie du capital social).

Selon la nouvelle sociologie économique, l'entreprise ne procède pas seulement à des choix stratégiques liés aux objectifs essentiellement économiques, elle agit aussi pour satisfaire des besoins non économiques comme le pouvoir, la légitimité, la défense des valeurs, etc. Les firmes sont « encadrées » dans un réseau de relation (Granovetter, 1985; Orléan, 1994; Uzzi, 1997). Par conséquent, la qualité des relations peut être perçue comme une compétence stratégique au même titre que la qualité des produits par exemple (Robic, 2005). Et l'argument de coût de transaction (en référence aux approches contractualistes) cède

²⁰ Cf. Peteraf, 1993; Grant, 1991; Montgomery & Wernerfelt, 1988; Barney 1991.

²¹ La **rente relationnelle** peut être définie comme tout profit généré par des contributions spécifiques et idiosyncrasiques des partenaires, difficilement réalisables de façon isolée (Dyer et Singh, 1998, p674).

la place à celui de « *transaction satisfaisante humainement plutôt qu'économiquement optimale* » (Fulconis, 2004).

Cette perspective souligne donc le manque d'épaisseur du concept de « transaction » (comparé à celui de « relation ») (Laurent, 1993). Elle se propose de saisir la réalité entrepreneuriale, en intégrant l'influence de la structure sociale sur le promoteur, sa capacité à mobiliser des ressources pour créer la firme et assurer sa survie (Chabaud & Condor, 2006).

La nouvelle sociologie économique se fonde sur trois principes (Granovetter, 1994)²². D'abord, l'action économique, contrairement à l'analyse économique classique, est une action sociale, produit de l'interaction entre les groupes en société (ce qui rappelle la notion d'encastrement, « *embeddeness* »). Ensuite, les actes économiques sont animés par d'autres finalités en dehors de la maximisation des profits. La recherche du pouvoir, la reconnaissance sociale, la défense des valeurs, etc. constituent autant d'objectifs recherchés qui nécessitent l'entrée de la « rationalité substantive », alternative à la seule « rationalité instrumentale ». Enfin, les institutions économiques, les entreprises en l'occurrence, sont des « constructions sociales »²³ qui conditionnent leur agir.

Dans ce sens, les RIO constituent autant de **ressources** et un **capital social** que l'entreprise pourra exploiter (Cœurderoy & Ingham, 2004). Le capital social se fonde sur des échanges inséparablement matériels et symboliques et par conséquent irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social (Bourdieu, 2006). Il associe « *l'ensemble des ressources sociales insérées dans les réseaux sociaux et accessibles par l'intermédiaire des relations* » (Comet, 2007). Ces ressources concernent des liens directs et indirects, de nature économique et matérielle mais peuvent aussi engager des biens symboliques, psychologiques voire métaphysiques ou célestes.

De façon générale, la **théorie des réseaux** se révèle alternative aux représentations « sous-socialisées » et « sur-socialisées » de l'individu et privilégie dans sa démarche la stratégie des acteurs (au détriment de leurs attributs) (Baret & al., 2006). Elle se positionne comme une

²²Cf. Robic, 2005, p.49.

²³Berger et Luckmann (1989).

théorie de l'action (Huault, 1998, in Baret & al., 2006), dans le sens où elle s'attèle à vouloir établir une corrélation entre les caractéristiques des réseaux sociaux (la taille, la densité, etc.) et les comportements individuels. La théorie des réseaux sociaux essaie aussi, sur un plan purement méthodologique, de ressortir l'incidence du contexte relationnel sur l'action, en minimisant l'effet des attributs individuels. Elle se distance donc de l'« individualisme méthodologique » et des « approches holistes » où les individus restent soumis à des normes et des valeurs intériorisées.

A travers ces développements, l'on constate avec Dumoulin & François (2002) la nécessité d'une mobilisation voire d'une association de différentes approches²⁴, conforme à une logique de « *pluralisme théorique* ». Cela suppose une prise en compte de déterminants multiples dans l'étude des RIO, qui exclut de fait toute possibilité d'explication simplificatrice et fonde « *la reconnaissance de la rationalité stratégique comme réponse à la complexité et à l'incertitude* » (Bréchet, 1996, p.34).

Par ailleurs, nous nous rapprochons également du « *paradigme de l'analyse structurelle* »²⁵. Cette perspective transcende l'opposition entre les approches holiste et individualiste de l'organisation, et prône l'analyse des comportements des organisations comme « *un ensemble d'acteurs sociaux inter-reliés* », basé sur des données relationnelles (ou liens) au dépends des seuls attributs des acteurs jusqu'ici pris en compte.

En effet, la « **méthode structurale** » se révèle fort utile, car elle offre une articulation intéressante des niveaux micro et macro dans l'observation et l'explication des phénomènes sociaux (Breiger, 1974, cité par Lazega, 1998). Elle permet notamment d'articuler les dimensions formelles et relationnelles de la structure sociale, en liant les niveaux d'analyse **individuelle, relationnelle et structurale**. La méthode structurale s'apparente à une méthode de contextualisation relationnelle de l'action individuelle et collective, en donnant un sens sociologique aux comportements d'un ensemble fini d'acteurs en les situant dans leur contexte (Lazega, 1998). Elle représente, de manière simplifiée, un système de relations ou

²⁴ Plus souvent complémentaires les unes des autres (Jameux, 2004, p.27-43).

²⁵ Cf. Burt R. S., 1982 ; Angot J. et Josserand E., 1999, cités par Hereng, 2003, p174.

d'échanges complexes entre acteurs, sans perdre de vue les acteurs individuels, leurs relations et interactions (Plociniczak, 2002).

La méthode structurale entretient certains rapports avec les **théories de l'action** « utilisant le paradigme de l'échange » en ce sens qu'elle permet la contextualisation du comportement des acteurs de façon systématique (Lazega, 1997, in Lazega, 1998). Il s'agit de montrer comment les acteurs utilisent leur **position** pour gérer leurs ressources. Mais il s'agit aussi de voir les **marges de manœuvre** dont ils disposent, compte tenu des normes sociales et du contrôle social en œuvre.

Selon Baret & al., (2006), l'approche structurale en **management stratégique** s'avère d'un grand apport. D'une part elle nourrit les ressorts explicatifs des comportements observés, grâce notamment à sa perspective contextualisée et socialement construite du développement des entreprises. D'autre part, la méthode met en évidence le caractère **multiplexe** des relations interorganisationnelles, compte tenu de la diversité des contenus relationnels économiques et sociaux en œuvre (Lazega, 1994 in Plociniczak, 2002).

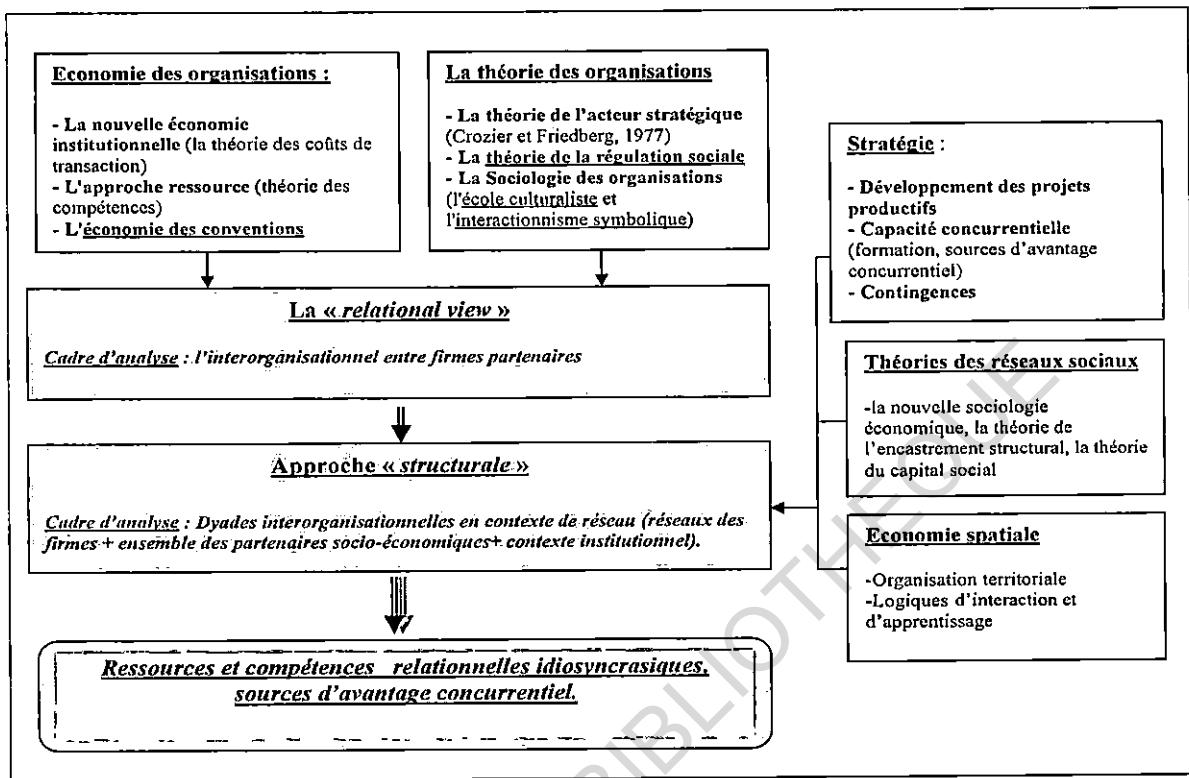
Cette démarche résolument stratégique, se rapproche des travaux de Desreumaux & Bréchet (1998) relatifs à une théorisation de la firme en sciences de gestion à savoir, l'abandon d'un repérage morphologique de l'objet « *Entreprise* » et sa conception comme un projet productif, social et organisationnel (De Montmorillon et Pitol-Belin, 1995, in Bréchet, 1996).

Nous pouvons dans ce sens interpréter les RIO comme « *le résultat de logiques d'action qui fondent et transforment les modalités d'agencement et de contrôle des ressources et compétences nécessaires pour le développement des projets productifs* »²⁶.

Au final, l'étude des RIO dans une perspective stratégique articulée à une approche relationnelle « élargie » (l'approche structurale), nous amène à nous intéresser au « capital relationnel » entendu ici comme l'ensemble des ressources et compétences relationnelles mobilisées, sources d'avantage concurrentiel pour les firmes (rentes relationnelles).

²⁶ Le projet d'entreprendre peut se définir comme « *une anticipation opératoire à finalité technico-économique, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré* » (J. P. Boutinet, « Anthropologie du projet », 1993, in Bréchet, 1996, p.89).

Figure 1 : Cadre d'analyse retenu pour l'étude



La problématique de la recherche repose alors sur deux questions essentielles :

- Quelles sont les ressources et compétences relationnelles mobilisées par les firmes agroalimentaires de l'économie camerounaise ?
- En quoi sont-elles sources d'avantage concurrentiel et comment participent-elles à des rentes relationnelles ?

III-2- Les apports théoriques envisagés

Le principal apport de cette recherche réside dans une tentative d'articulation de l'approche relationnelle (en stratégie) avec l'approche structurale (en sociologie). Nous entendons intégrer, au-delà de la représentation des acteurs, les éléments liés au contexte de l'action, notamment les relations de pouvoir, les identités et normes dans l'analyse du comportement des entreprises.

Nous nous inspirons de la « *relational view* » de Dyer & Sing (1998) avec l'« *interorganisationnel* » entre firmes partenaires comme cadre d'analyse. Mais, nous étendons l'étude au-delà des dyades interorganisationnelles entre principaux protagonistes (les firmes) en incluant les autres partenaires socio-économiques (l'Etat, les syndicats, les patronats, les collectivités territoriales, etc.).

Il s'agit dès lors, de fonder l'analyse des ressources et compétences relationnelles idiosyncrasiques, dans une perspective qui allie les dimensions individuelle, relationnelle et structurale.

A côté de cette perspective stratégique, nous entendons aussi procéder à une analyse contingente du comportement des firmes selon les variables contingentes classiques que sont la stratégie (choix produit/marché), la taille des firmes, la logique entrepreneuriale (structure du capital), le lieu d'implantation (la localisation), l'environnement économique-institutionnel.

III-3- Positionnement épistémologique et méthodologique

La description d'un « système d'action » précise Lazega (1994), procède par une interaction entre l'opinion du chercheur, l'objet d'analyse et les qualités des données. Cette relation entre la « gnoséologie » (la nature de la connaissance produite) et la méthodologie (la manière dont est produite cette connaissance), se traduit par l'interdépendance entre les choix

du chercheur (ses « *a priori* » sur la question de la connaissance scientifique) et la nature de l'objet étudié, l'angle d'étude retenu et la délimitation du champ d'étude (Geindre, 2004).

Du point de vue épistémologique, nous avons privilégié un cadre d'analyse de nature **constructiviste**²⁷, plus conforme à la réalité aux « contours flous » et « socialement » construite, du moins en partie, de notre objet d'étude (Geindre, 2004, p.84). Elle se rapproche d'une démarche de nature **phénoménologique** (Usinier, 1993, p.93), consacrée à l'étude des faits et de leur signification par les acteurs (la réalité vécue et perçue par les acteurs en relation). Cette reconnaissance rejoint d'ailleurs l'acceptation de plus en plus grande que les perceptions des acteurs du positionnement concurrentiel (les dirigeants notamment), constituent la base de la formulation de la stratégie (Dornier, 2004).

Toutefois, nous convenons aussi qu'il ne s'agit que de repères, qui appellent selon l'objet d'étude, à une diversification des méthodes. Il s'agit ici du caractère fortement imbriqué des contextes, des comportements et des représentations qui appartiennent de fait à la même réalité sociale (Lazega, 1998).

Nous optons donc dans le cadre des **choix méthodologiques**, par un croisement de données (qualitatives et quantitatives)²⁸. Déjà, Weinberg (1994), recommande le dépassement de la « querelle de méthodes » entre approche qualitative et approche quantitative, et propose le choix d'une méthode par rapport à son adéquation avec les objectifs assignés à la recherche. Dans ce sens, une association des modes de collecte permettrait d'une part de

²⁷ Geindre, (2004, p81) propose deux types de démarche pour l'étude des réseaux en général :

- l'**épistémologie positiviste**, fondée sur les principes d'ontologie du réel (le réseau est vrai et a une structure formelle, et le rôle du chercheur consiste à l'identifier), d'univers câblé (la construction du réseau et son fonctionnement obéissent à des règles et lois naturels, identifiables par le chercheur), d'objectivité (le réseau est indépendant du chercheur), de naturalité de la logique (la théorie des réseaux permet de construire des hypothèses testables) et de l'optimum unique (le réseau est une solution inférieure ou supérieure aux autres formes de coordination et la recherche tend à démontrer qu'il correspond à un optimum).

- l'**épistémologie constructiviste** à l'inverse propose une représentation du réel (la réalité du réseau est construite par le chercheur), un univers construit (le réseau est construit en fonction d'une finalité, selon l'intentionnalité des acteurs), l'interaction objet/sujet (c'est de la rencontre des acteurs et du chercheur que se construit la représentation donnée au réseau et de son existence), une argumentation générale (la représentation du réseau est subjective et par conséquent ni vraie, ni fausse selon les théories mobilisées), une action intelligente (le réseau est une solution adéquate de l'organisation des relations).

²⁸ La démarche quantitative autorise une analyse voire une prédiction des phénomènes, sur la base des régularités. Tandis qu'une approche qualitative propose une analyse en profondeur des situations et postule la « *spécificité et les différences dans des contextes situationnels* » (Wacheux, 1996, p. 53).

renforcer la connaissance de l'objet de recherche, et d'autre part, de mieux appréhender une réalité complexe, au demeurant inscrite dans une perspective **exploratoire** qu'est la nôtre.

S'agissant enfin de la **délimitation** de notre terrain de recherche, nous nous servons en partie des préceptes de l'**analyse structurale**, à savoir la délimitation par le chercheur de l'ensemble social qu'il juge pertinent d'étudier, sans préfigurer des caractéristiques des relations en œuvre (Geindre, 2004, p.88). Pour ce faire, il lui appartient de dégager une variable capable de mettre en relation tous les acteurs potentiels du système social en cause (frontière entre les membres potentiels du réseau et les non-membres) (Lazega, 1994 ; 1998). L'auteur souligne toutefois le caractère vague et flou voire « *arbitraire* » de cette délimitation de la frontière et propose au chercheur une certaine « *flexibilité* » seule susceptible d'intégrer les niveaux individuels, relationnel et structural de l'ensemble social étudié.

Pour notre part, notre ensemble social se limite au secteur agroalimentaire de l'économie camerounaise et nous nous proposons d'étudier les relations développées par les IAA (avec les différents acteurs socio-économiques) et sources de rente.

IV- Objectifs de la recherche

Notre travail de recherche se propose d'atteindre trois objectifs principaux²⁹ :

- **Améliorer** la connaissance sur les RIO dans une étape descriptive ;
- **Repérer** les profils de comportements efficaces, sur la base des ressources et compétences relationnelles sources d'avantage concurrentiel mises en œuvre ;
- **Contribuer** à la production d'outils d'aide à la décision (dans le contexte africain en particulier), capables de générer des rentes relationnelles dans une optique de « gagnant-gagnant » (les entreprises, l'Etat, les collectivités locales, les territoires, les organisations syndicales, etc.). Le but étant d'allier les objectifs de compétitivité des entreprises avec ceux de relance économique et de développement durable.

V- La population étudiée : Les IAA de l'économie camerounaise

L'ensemble social soumis à l'observation s'intéresse en premier aux industries de transformation des aliments et boissons répertoriées par l'INS³⁰. A ce choix préliminaire, nous avons associé, dans une perspective d'analyse structurale, les différents acteurs socio-économiques progressivement mis en cause (collectivités locales, l'Etat, les amis, proches et familles des dirigeants, les organisations patronales, les syndicats, etc.).

L'offre du Cameroun en produits alimentaires reste assez variée. On y retrouve les produits agricoles bruts (PAB), les produits alimentaires intermédiaires (PAI) et les produits agro-alimentaires (PAA).

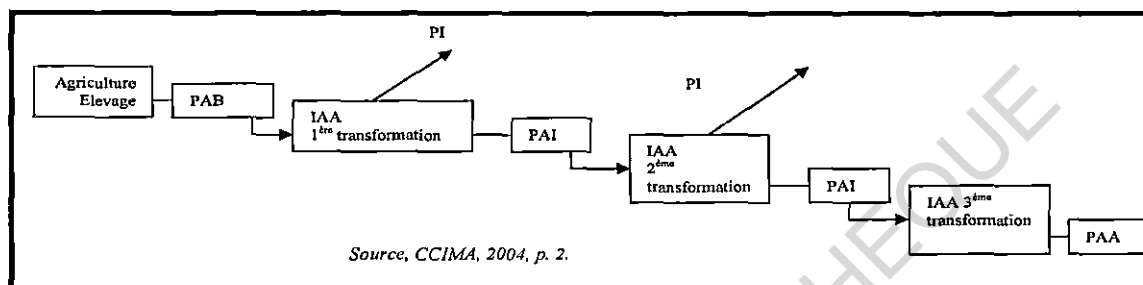
Les PAB sont des produits agricoles non transformés notamment les produits d'élevage, de la pêche et de la chasse et les produits agricoles pouvant être consommés sous forme brute ou après transformation. Les PAI font partie des dérivés des PAB. Après transformation (on

²⁹ Au mieux, ce travail s'inscrit sur différents registres allant de la description des RIO à une tentative d'analyse et de recherche de profils efficaces pouvant aboutir à des propositions normatives (Bréchet, 1994, p.3-4).

³⁰ De fait, se trouve exclus l'artisanat rural et urbain, les petites unités de transformation des produits locaux, tous absents du répertoire des statistiques de l'INS. Ce dernier ne s'intéresse en effet qu'aux contribuables soumis à la DSF, ou présentant une comptabilité formelle.

distingue trois stades de transformation des produits agricoles ou d'élevage), les PAB sont décomposés en produits alimentaires intermédiaires et en produits industriels non alimentaires (PI). Enfin, les PAA sont des produits conditionnés ou transformés prêts à la consommation.

Figure 2 : Schéma simplifié de la filière des produits alimentaires



La Nomenclature camerounaise des produits et des activités procède à une délimitation du secteur des industries agroalimentaires en huit branches subdivisées en classes. L'on y dénombre principalement (Moungou, 2005, p31) :

- les activités de transformation des produits « locaux » tels les fruits, l'huile de palme, les boissons locales, les graines etc.). Il s'agit pour la plupart de producteurs individuels, satisfaisant des besoins communautaires et exerçant dans le secteur informel ;
- les activités de transformation des produits alimentaires provenant des petites et moyennes unités spécialisées dont l'effectif varie entre 5 et 10 employés. Leur activité reste déployée sur des marchés de proximité, généralement confinée dans les grandes villes ;
- les activités de transformation liées aux techniques modernes de production, appartenant aux industries modernes déployées sur des marchés au-delà du périmètre national.

Tableau 5 : Extrait de la nomenclature des activités du Cameroun : les industries agroalimentaires

<i>Nomenclature des Activités du Cameroun</i>		
<i>Branche</i>	<i>Classe</i>	<i>LIBELLE</i>
008		Industries de la viande et du poisson
	008001	Production, transformation et conservation de viande et des produits à base de viande
	00802	Transformation et conservation de poissons et des produits de la pêche
009		Travail de grains et fabrication des produits amylacés
	009001	Fabrication de farine de céréales
	009002	Préparation de riz
	009003	Fabrication de produits à base de manioc
010		Industries du cacao, du thé et du sucre
	010001	Fabrication de cacao, chocolat et confiserie
	010002	Décorticage et transformation du café
	010003	Préparation et conservation du thé
	010004	Fabrication du sucre
011		Industries des oléagineux et d'aliments pour animaux
	011001	Fabrication des huiles brutes
	01002	Fabrication des huiles raffinées de margarine et de matières grasses
	01003	Production d'aliments pour animaux
012		Fabrication de produits à base de céréales
	012001	Boulangeries, pâtisserie, biscuiterie
	012002	Fabrication de pâtes alimentaires
013		Industries du lait, des fruits et légumes et autres produits alimentaires
	013001	Fabrication des produits laitiers
	013002	Transformation et conservation des fruits, légumes, et autres produits alimentaires
014		Industries de boissons
	014001	Fabrication de bière et de malt
	014002	Fabrication des autres boissons alcoolisées
	014003	La fabrication des boissons non alcoolisées et des eaux minérales
015		Industries de tabac

Source : Nomenclature d'activité du Cameroun.

Dans un souci de représentativité, il importe ici de souligner que l'INS couvre le secteur des IAA de manière presque exhaustive. En effet, l'annuaire statistique constitue une publication de référence en matière d'informations statistiques générales dans les domaines économique et social. Conçue pour pallier la quasi-inexistence d'informations statistiques sur le secteur, elle est aujourd'hui dénommée Enquête Annuelle dans le Secondaire (EAS). Dans son édition 2004, une enquête a porté sur 214 entreprises industrielles, représentant 46 458 ouvriers et employés. Celle-ci nous a permis d'obtenir des données pertinentes et exploitables (principalement quantitatives) sur 52 IAA, (soit un taux représentativité de 64 % des entreprises du secteur agroalimentaire). Ces informations ont été complétées par d'autres enquêtes (qualitative et quasi-ethnographique) sur le secteur.

VI- La Collecte des informations et le traitement des données :

Les différents objectifs de cette recherche et l'état des connaissances sur les RIO des industries agroalimentaires, nous conduisent à **triangler** les méthodes de collecte. Ce choix méthodologique nous amène logiquement à adopter une position scientifique, qui s'apparente à une démarche **abductive** (Koenig, 1993), associant démarche hypothético-déductive et démarche inductive³¹. Bréchet (1994, p. 15) dans le même ordre d'idées, souligne le besoin d'une imbrication des démarches dans la production de connaissances scientifiques en sciences sociales³². Cela résulte d'après Pras & Tarondeau (1979), de la pluridisciplinarité mêmes des sciences de gestion.

En outre, la triangulation des méthodes et des données rend possible une certaine robustesse des inférences, en dépit du caractère exploratoire de la recherche.

Plusieurs méthodes ont donc été utiles dans ce travail : une enquête de terrain, une observation semi-directive, une enquête sur les réseaux professionnels des dirigeants, et le recours à des données secondaires (INS, Comptes des entreprises, journaux économiques, reporting, etc.).

S'agissant de l'enquête sur les réseaux professionnels (*ego network analysis*) des dirigeants d'entreprise (cf. annexe I), nous présageons qu'ils sont responsables du réseau relationnel de l'entreprise de façon général. Cette position peut être acceptable, car une étude de réseaux personnels dans cette perspective ne cherche jamais à rendre compte de l'ensemble des relations d'une personne (Degenne & Forsé, 2004). Le but est d'identifier les contacts importants, compte tenu des ressources engagées.

³¹ La démarche inductive « consiste à inférer une proposition à partir d'une autre, à remonter progressivement des effets aux causes probables et aux finalités plausibles, à aller de faits particuliers à des règles qui sont susceptibles de les agir ». Cf. Avenier, 1997, pp. 47-48.

³² « Une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique ; et la recherche empirique ne se borne pas non plus à vérifier des hypothèses issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive ; elle suscite et refond, réoriente et clarifie la théorie ; par les exceptions, ou des régularités que l'on n'attendait pas ; par de nouvelles méthodes de recherche mise en œuvre, par le travail qu'elle implique sur les concepts, les indicateurs ». (Bréchet, 1994, p. 15).

Le premier aspect de notre questionnement, se conforme à une étape descriptive de notre dispositif et appelle à une démarche de **type quantitatif**. Il s'agit en effet d'avoir une vision générale des RIO en œuvre, et le questionnaire, outil à vocation statistique s'y prête aisément.

Le second aspect de ce questionnement quant à lui est lié au mode de fonctionnement des RIO et correspond à l'étape propositionnelle de la recherche. Il exige par conséquent des investigations moins systématiques mais plus profondes, s'accordant davantage à **une méthode qualitative**. Selon White (1992) en effet, la nouveauté et la complexité du domaine d'étude, nécessitent une étape exploratoire et la prise en compte du « contexte » qui appellent une méthodologie qualitative. Cette dernière semble aussi s'imposer lorsque l'objectif de la recherche est de comprendre « le pourquoi » et « le comment » des événements dans des situations concrètes, fondements de la démarche processuelle (Wacheux, 1996). Ces données qualitatives sont indispensables pour développer les intuitions sur les relations entre acteurs en présence et les hypothèses sur la structure du système (Lazega, 1998).

Deux types d'analyses ont constitué l'essentiel du traitement des données. La première série d'analyses relative à une phase descriptive (**analyse unidimensionnelle**) a porté sur les tris à plats et les tris croisés. Les tris à plats procèdent à une comptabilisation des effectifs en fonction des modalités d'une variable soit sous forme d'effectifs dans l'absolu, soit en fonction du nombre total d'individus, soit encore en pourcentage des réponses exprimées. Les tris croisés confrontent les résultats de deux tris à plat, ce qui permet de confirmer certains résultats issus des tris à plat, et surtout d'élargir l'analyse. Ils autorisent une lecture plus fine de l'incidence de chaque variable et permettent une hiérarchisation des déterminants liés au processus et au contexte des relations.

Dans une seconde étape, l'analyse de type factoriel (**analyse multidimensionnelle**) propose de ressortir de façon synthétique les grandeurs sous-jacentes à un panorama de données éparses. Son objectif consiste à rechercher des corrélations entre différentes dimensions du phénomène en cause.

Les logiciels d'analyse des données *SPSS*, *SPAD* et *UCINET* ont été d'un grand apport au cours de cette phase de la recherche.

VII- Plan du document

Les résultats de notre travail de recherche se présentent en **quatre chapitres**.

Le **chapitre I** retrace l'acceptation graduelle et progressive du concept de RIO, dans la littérature relative à la construction de l'avantage concurrentiel de la firme. Il s'intéresse (Section I) aux approches pertinentes mais jugées insuffisantes en économie, aux apports de la Sociologie économique, de l'intérêt de la « *resource-based-view* » en gestion et de la perspective résolument stratégique, de la logique du « développement des projets ».

Au travers d'un « pluralisme théorique » se fonde l'approche « relationnelle », qui inscrit la capacité concurrentielle de la firme sur des arguments pluriels relevant de son « écosystème » dans son ensemble et des approches précédentes en particulier. Cette perspective nous autorise la construction d'un outil d'analyse des ressources et compétences relationnelles mobilisées par les IAA (Section II).

Le **chapitre II** dresse un aperçu du caractère contraignant du système environnemental et des facteurs de contingences classiques (organisationnels et structurels) sur le comportement relationnel des IAA-EC, sur la base d'une introspection dans l'environnement des IAA et d'une analyse statistique. En effet, d'un regard contingent, le comportement relationnel des IAA-EC est envisagé comme interférant avec des variables environnementales (Section I), liées aux conditions géoclimatiques, politiques, culturelles et réglementaires, à la spécificité de la demande alimentaire et aux conditions socio-économiques générales. Les facteurs de contingences classiques de type organisationnel et structurel sont ensuite approchés à l'aide des statistiques univariées et des tris croisés (Section II). Il s'agit de la stratégie (choix produit/marché), de la logique entrepreneuriale (la structure du capital et le statut juridique de l'entreprise), de la taille (effectifs employés), du niveau de formation du dirigeant et des facteurs de localisation.

Le **chapitre III** propose une typologie des comportements relationnels stratégiques des IAA-EC. Il procède pour ce faire, à une Analyse factorielle en « Correspondances Multiples » (AFCM) doublée d'une « Classification Ascendante Hiérarchique » (CAH) des variables descriptives et contingentes du comportement relationnel des entreprises enquêtées (Section I). Une caractérisation des ressources et compétences stratégiques des différents modèles relationnels identifiés (à savoir : le modèle « **enchevêtré** » aux contacts marchands et non marchands ; le modèle « **capitaliste** », le modèle « **territorialisé** » et le modèle « **enchâssé** » avec une prégnance de logiques grégaires et domestiques) est par ailleurs précisée à l'aide de la grille de diagnostic stratégique.

Cette première phase de traitement de données et de présentation des résultats est associée dans une seconde étape à une **analyse du réseau professionnel des dirigeants** (Section II). Car, si l'association des modes de classification et de structuration autorise une démarche beaucoup plus robuste, elle n'échappe pas aux différentes limites liées à toute approche qualitative, appelant à une diversification de sources de données. Le principe du réseau social identifie les points, nœuds ou contacts jugés très importants pour les acteurs « centraux ». Le volume de ces liens et leurs extensions constituent selon les cas des sources de pouvoir, d'opportunité voire d'avantage concurrentiel, mais aussi de contraintes et de limites pour leurs possédants.

Enfin, le **chapitre IV** au terme des analyses effectuées et des principales conclusions, développe une réflexion autour d'une méso-dynamique de développement fondée sur la construction des SYAL (Systèmes agroalimentaires localisés) (Section I). Celle-ci entend fédérer la diversité et la spécificité des stratégies relationnelles en place, dans une perspective de développement alimentaire durable et de croissance économique. Cette démarche se propose dans sa réalisation, de s'appuyer sur un ensemble de mesures relevant du domaine des politiques publiques, mais également sur une implication des principaux acteurs (Section II).

Chapitre I :

LA PLACE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES EN STRATEGIE

Sommaire du Chapitre I :

Section I : LES RIO DANS L'ANALYSE CONCURRENTIELLE.....	34
I- Des lectures réductrices et insuffisantes des RIO en Economie	34
II- Le regard de la sociologie et de la gestion	37
III- De la nécessité d'une perspective stratégique de développement des projets productifs.....	43
SYNTHESE DE LA SECTION I.....	46
Section II : LES CONDITIONS DE LA COMPETITIVITE des RIO	48
II-1- De l'avantage concurrentiel aux sources de l'avantage concurrentiel.....	48
II-2- L'approche relationnelle (« <i>Relational View</i> »)	58
SYNTHESE DE LA SECTION II	65

Les recherches sur les relations interorganisationnelles (RIO) au vu de la littérature disponible sur le sujet, n'ont toujours pas fait l'objet d'une reconnaissance unanime autant comme forme organisationnelle à part entière, que dans la construction de l'avantage concurrentiel de la firme. C'est d'ailleurs de façon graduelle et progressive qu'elles vont s'intégrer dans les considérations stratégiques de l'entreprise (Cœurderoy & Ingham, 2004).

Nous proposons dans ce chapitre de retracer cette évolution (Section I), à travers les développements des approches en économie (et de leurs insuffisances), des apports des travaux en sociologie, de l'intérêt des théories en sciences de gestion et en management stratégique, notamment l'approche de l'entreprise fondée sur le projet (Bréchet, 1994, 1996, 1997 ; Bréchet et Desreumaux, 2004).

Par la suite, il s'agira de procéder à une analyse de la compétitivité du comportement relationnel des firmes, en clarifiant la relation entre ressources et compétences relationnelles, d'une part, et avantage concurrentiel de la firme d'autre part. Au terme de cette prospection, une grille d'analyse des ressources et compétences de la firme est proposée (Section II).

Section I : LES RIO DANS L'ANALYSE CONCURRENTIELLE

Différents courants de recherche aussi bien en économie (I) qu'en sociologie (II) se sont penchés sur la question du lien entre RIO et avantage concurrentiel. Nous essayons de reprendre la dynamique intégrative du concept, dans la construction de l'avantage concurrentiel de la firme, avant de nous polariser sur les théories en sciences de gestion et de l'intérêt de la perspective stratégique fondée sur le développement de projet (III).

I- Des lectures réductrices et insuffisantes des RIO en Economie

L'intégration du concept de RIO en économie s'est faite de façon progressive que l'on peut résumer en deux phases : d'abord comme figure exclue ou du moins « litigieuse » du champ d'analyse concurrentielle, et ensuite son acceptation comme mode organisationnel en termes de choix contractuels.

I-1- Les RIO, actes de « collusion » dans une argumentation d'allocation de ressources pré-existantes et assorties de coût

Selon la conception micro-économique néo-classique, le monde ne se compose que de marchés et les firmes sont considérées comme des « boîtes noires » qui matérialisent une fonction de production. Elles constituent des centres de décision autonomes et rationnels, parfaitement informés, qui poursuivent un objectif de maximisation de profit (Geindre, 1999). La « rivalité », seul mode d'échange entre ces entités autonomes, exclut toute démarche coopérative considérée au demeurant comme acte de « collusion » ayant pour objectif d'accroître le pouvoir de marché des parties prenantes (Cabral, 2000, in Cœurderoy & Ingham, 2004). Par conséquent, toute une série de mécanismes en termes de rapprochement

ou de coopérations entre organisations productives ne peut exister ni en pratique, ni en théorie (lois anti-trust) (Geindre, 1999).

Dès lors, la rente issue de l'avantage concurrentiel est fonction de l'appartenance d'une firme à une industrie, suivant des attributs structurels favorables à son développement (Dumoulin & François, 2002). En effet, c'est la structure du secteur (entre concurrence et monopole) qui oriente les décisions stratégiques des firmes sur les marchés et détermine leurs performances économiques et financières. Cette vision dominée par l'économie industrielle («*industrial organization*») avec le modèle Structure- Comportement- Performance (S-C-P)³³, repris et enrichi par celui « des cinq forces »³⁴ de Porter, propose une stratégie de la firme portée sur un positionnement de la manière la plus favorable dans son secteur, en procédant soit par une domination par les coûts, soit par la différenciation.

Cette approche jugée trop « restrictive » du comportement des firmes et relativement « mécaniste » de la stratégie, va nécessiter d'autres développements parmi lesquels, les théories contractuelles (et notamment la théorie des coûts de transaction).

I-2- La reconnaissance des RIO et l'approche transactionnelle dans une économie d'échange

Les théories contractuelles (et notamment la théorie des coûts de transaction) appréhendent les RIO comme un mode d'organisation à part entière (Coase, 1937; Richardson, 1972 ; Williamson, 1976, 1985, 1991, 1996). Elles reprennent les critiques qui revèlent l'existence d'autres formes organisationnelles en dehors du marché, capables d'assurer l'efficacité des

³³ Pour le paradigme S-C-P (issu de l'économie industriel), c'est la structure du marché qui dicte le comportement des firmes présentes sur ce marché et détermine le niveau de performance qui sera atteint par celles-ci (Tarondeau & Hutin, 2006, p219). Il explore une série de stratégies portées sur les politiques de prix, les choix des produits, etc. comme étant des moyens qui permettent aux firmes sur un même marché de se distinguer et d'obtenir des performances différentes.

³⁴ Le modèle des « cinq forces » de Porter (1982) propose un modèle d'analyse concurrentielle présentant cinq forces qui régissent l'interaction concurrentielle d'un domaine d'activité (l'intensité de la concurrence existante, la concurrence potentielle, les risques de substitution, le pouvoir de négociation des clients (et/ou des distributeurs) et le pouvoir de négociation des fournisseurs) (Tarondeau & Hutin, 2006, p. 36).

échanges (Williamson, 1991; Ménard, 1995). Dans cette approche, concurrence et coopération se révèlent complémentaires dans le processus de création de valeur (Williamson, 1991, 1996 ; Aoki, 1991).

Forme intermédiaire entre le recours au marché et à l'internalisation, les RIO répondent à l'« incomplétude des contrats » liée à la complexité même de l'objet d'échange (Richardson, 1972). L'échange entre des agents économiques engendre des coûts, gouvernés par une organisation : le marché par l'intermédiaire des prix, la hiérarchie- à l'aide des mécanismes et procédures internes et la coopération. Les coûts de transaction résultent des opérations liées à la détermination des ressources échangées, l'identification des partenaires, les modalités de l'échange et le contrôle de la réalisation de tout le processus. Ces éléments difficiles à évaluer à la base, restent fonction de la fréquence des transactions, de l'incertitude (liée à l'asymétrie d'information entre les protagonistes) et la spécificité des actifs engagés dans la transaction (susceptible de dérive opportuniste de la part de l'un des partenaires).

Si l'identification des coûts de transaction (origine, nature, etc.) et la proposition de la transaction comme unité d'analyse, constituent les principaux apports de l'« approche transactionnaliste » ; elles autorisent surtout l'étude des RIO par l'analyse des liens qui unissent les acteurs (Geindre, 1999). Reste que, l'argument principal en œuvre reste focalisé sur une recherche d'efficience, au demeurant insatisfaisante au regard du rôle des solidarités et des cultures d'entreprises en œuvre (Gomez & Marion, 1997; Geindre, 1999). Par ailleurs, le manque d'épaisseur du concept de transaction par rapport à celui de relation (Laurent, 1993) traduit tout simplement la négligence des dimensions sociales (la réputation, l'amitié, l'interdépendance et l'altruisme), de pouvoir et d'influence.

Cette approche en se rapprochant des hypothèses du paradigme néo-classique, met hors d'analyse tout aspect organisationnel et humain et partant exclut toute inférence aux logiques d'acteurs en présence (Bréchet, 1996). La volonté de mobiliser des ressources et des compétences au-delà des frontières de l'entreprise, la réduction du risque, la recherche de flexibilité et de nouveaux avantages concurrentiels, semblent également exclues de l'analyse (Fulconis, 2004). Par ailleurs, le cadre de la coopération comme lieu de « création de compétences » reste hors de portée (Kogut, 2000, in Cœurderoy & Ingham, 2004).

D'autres critiques sur un aspect purement méthodologique, inscrivent l'approche transactionnelle dans une logique d'individualisme méthodologique aux dépens d'une vision holistique et systémique (Dugger, 1990).

En somme, la perspective transactionnelle apporte très peu à l'approche « gestionnaire », tournée vers l'action et résolument opérationnelle (Edouard & al., 2004; Fulconis, 2004). La capacité des firmes à développer des facteurs endogènes de performance (la dimension intra-organisationnelle), tels que la création de ressources propres (Wernerfelt, 1984) ou de compétences spécifiques (Prahalad & Hamel, 1990), la recherche du pouvoir de marché, la volonté de préparer l'avenir, le souci de contrecarrer le développement des projets concurrents, les exigences de court et de long terme, les dimensions socio-psychologiques et politiques, les aspects contraignants de l'environnement (Bréchet, 1996, 1997), constituent autant d'éléments indispensables à l'analyse et appellent d'autres approches.

II- Le regard de la sociologie et de la gestion

Des corpus théoriques empruntés à la sociologie et aux sciences de gestion apportent des réponses acceptables pour le moins complémentaires, et se proposent d'enrichir les analyses précédentes grâce notamment à l'introduction de la logique entrepreneuriale de création de nouvelles ressources et compétences.

II-1- Champs théoriques mobilisés d'origine sociologique

Les limites des conceptions théoriques en économie principalement, vont conduire certains auteurs (Polanyi, 1983; Granovetter, 1985, 2000 ; Orléan, 1994 ; Uzzi, 1997) à reconnaître et à intégrer le bien fondé d'une dimension sociologique des RIO. Ils critiquent notamment l'image « désincarnée » d'organisations atomistiques en concurrence sur le marché. Les

justifications économiques (minimisation des coûts de transaction, voire la logique de coût) selon ces auteurs, n'expliquent pas le développement des RIO. Les acteurs économiques en général ne se positionnent pas seulement comme de simples « maximisateurs » de préférences, mais agissent aussi de façon rationnelle en fonction de capacités relationnelles façonnées par leur expérience au sein d'un environnement culturel donné (familial, organisationnel). Ils ne sont pas des individus automatisés, indépendants des autres acteurs et de l'histoire de leurs relations. Ils politisent leurs échanges en sélectionnant des partenaires privilégiés, en négociant leurs interdépendances de manière à maintenir ou accroître leur autonomie.

Dans cette perspective, le réseau interorganisationnel pour Fulconis (2004) devient d'abord un réseau de relations sociales et par conséquent s'inscrit comme une critique à l'opposition entre le marché et la hiérarchie jugée irréaliste. La rationalité propre à la logique des coûts de transaction (logique d'optimum économique) disparaît donc au profit de la logique de « transaction satisfaisante humainement » (tournée davantage vers des relations préexistantes ou sur celles qui se tisseraient entre organisations et entre individus).

Cette démarche fondée sur la thèse de l'« encastrement » (« *embeddedness* ») mise en avant par Polanyi (1983) et reprise par Granovetter (1985-2000), considère le comportement relationnel des acteurs comme le produit de relations interpersonnelles et des réseaux de relations entre les entreprises. Elle définit une approche interprétative et analytique qui met l'accent sur le contexte (réseaux d'interaction sociale, normes et habitudes politiques, cognitives et culturelles) dans lequel les acteurs agissent (Mingione, 2004). Dans ce cadre, les actions économiques et plus particulièrement les modes de structuration de la vie économique varient en fonction de l'environnement historique, culturel et social. La firme est ainsi « encastrée » dans un réseau de relations (Granovetter, 1985; Orléan, 1994; Uzzi, 1997).

Cette vision permet de saisir la réalité entrepreneuriale, en intégrant notamment l'influence de la structure sociale sur le promoteur, sa capacité à mobiliser des ressources pour créer la firme et assurer sa survie (Granovetter, 1995, in Chabaud & Condor, 2006). Elle autorise l'analyse des comportements des individus en fonction de leur inscription dans un tissu de relations sociales (Edouard & al., 2004). Cette posture théorique se révèle donc alternative aux regards « sous-socialités » et « sur-socialisés » des individus

C'est aussi dans ce cadre que Bourdieu (2006, p31) inscrit le concept de capital social, entendu comme « *ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisés d'interconnaissance et d'interreconnaissance...* ». En effet, le capital social se fonde sur des échanges inséparablement matériels et symboliques et par conséquent irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social (Bourdieu, 2006).

Sur le plan paradigmatique, la théorie du capital social rompt avec la conception atomisée de l'action économique réduite par l'économie néoclassique au concept limité d'acteur rationnel, et autorise le développement de l'idée des comportements des agents économiques comme relevant « *d'une subjectivité dont les ressorts dépendent à la fois du contexte socio-économique et de caractéristiques individuelles et collectives* » (Ghislain, Steiner, 1995, in Mohamed, 2006, p247).

Cette position s'oppose au paradigme *de l'Homo oeconomicus*, conforme à une réduction de l'action individuelle au simple intérêt égoïste de l'homme et prend à contre-pied la théorie économique néoclassique, pour qui, l'échange marchand est une interaction désocialisée, produit de l'instant et dans l'instant.

La théorie du capital social interprète les RIO comme un ensemble de liens directs et indirects d'acteurs rattachés par une relation, qui peuvent être des individus sur un marché, des firmes d'une branche d'activités, etc. Ces liens concernent des biens économiques et matériels mais peuvent aussi engager des biens symboliques, psychologiques voire même métaphysiques ou célestes. Ce capital social selon plusieurs auteurs (Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988 ; Baker, 1990), constitue une **ressource** qualitativement différente de celles que les individus peuvent produire et s'approprier de façon isolée (Perret, 2006, p293).

En définitive, ce cadre d'analyse se révèle comme alternative aux regards « sous-socialités » et « sur-socialisés » des individus (Granovetter, 2005). Toutefois, s'il autorise un enrichissement des arguments explicatifs des comportements relationnels, l'analyse souffre de nombreuses limites parmi lesquelles (Baret & al., 2006) : la prédominance d'une perspective « instrumentale et utilitariste » des relations ; l'absence des considérations « institutionnelles » notamment culturelles et politiques, qui conditionnent le comportement

relationnel des acteurs ; la prégnance d'une démarche topographique qui privilégie la dimension « structurelle » des relations aux dépens d'une analyse de leur contenu et des modes de coordination ; les effets négatifs des réseaux, particulièrement sous-estimés (phénomène d'exclusion, conformité et contrôle social, etc.).

Dans ce cadre, la « **méthode structurale** » se révèle fort utile, car elle permet d'articuler les dimensions formelles et relationnelles de la structure sociale, en liant les niveaux individuel, relationnel et structural d'analyse (Lazega, 1998). Elle représente, de manière simplifiée, un système de relations ou d'échanges complexes entre acteurs, sans perdre de vue les acteurs individuels, leurs relations et interactions (Plociniczak, 2002). En outre, la méthode structurale entretient certains rapports avec les **théories de l'action** « utilisant le paradigme de l'échange » en ce sens qu'elle permet la contextualisation du comportement des acteurs de façon systématique (Lazega, 1997, in Lazega, 1998).

II-2- Intérêt de l'approche par les ressources

Les limites des approches précédentes appellent à s'intéresser à d'autres travaux relevant des théories plus anciennes du profit et de la concurrence (associés aux travaux de Say, 1803 ; Ricardo, 1817 ; Schumpeter, 1934 ; Penrose, 1959), reprises pour la plupart en sciences de gestion.

Parmi celles-ci, la **théorie de la dépendance des ressources** (Pfeffer et Salancik, 1978) propose que l'entreprise, au-delà de son adaptation vis-à-vis d'un système de contraintes et d'opportunités caractérisant l'environnement concurrentiel, examine selon une logique proactive, la possibilité de modifier, voire créer et imposer de nouvelles « règles du jeu ».

Plus enrichissant encore, le **modèle de ressources et compétences**³⁵, se propose une définition de la firme non pas comme une série de couples produits-marchés (Ansoff, 1965), ni un ensemble de fonctions (Snow & Hrebiniak, 1980), encore moins un assortiment d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur (Porter, 1985, 1996), mais « à partir de ce qu'elle est capable de faire » (Grant, 1991). La firme dans ce sens, se projette comme

³⁵ Cf. Tywoniak, 1997.

l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations ((Koenig, 1996) reposant sur la mise en œuvre de ressources. Par conséquent, il s'avère plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes, fondée sur la dotation en facteurs de la firme (Peteraf, 1993; Grant, 1991; Montgomery & Wernerfelt, 1988), que d'une exploitation de rentes monopolistiques, provenant de la munificence de leur environnement.

L'approche fondée sur les ressources (cf. "*resource-based view*") retient que la performance d'une entreprise tient davantage à la possession de ressources et de compétences rares qu'à un choix judicieux de positionnement dans telles ou telles industries considérées comme rentables (cf. écoles autrichienne et de Chicago).

Mais l'une des critiques faite à la « *RBV* » est qu'elle considère la firme comme une entité aux frontières précises et isolée de son environnement (Dumoulin & François, 2002, p34), sous-estimant de fait la dimension « *interorganisationnelle* » comme cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel (Dyer & Sing, 1998).

The first-the industry structure view-associated with Porter (19801, suggests that supernormal returns are primarily a function of a firm's membership in an industry with favourable structural characteristics (e.g., relative bargaining power, barriers to entry, and so on). Consequently, many researchers have focused on the industry as the relevant unit of analysis.

The second view-the resource-based view (RBV) of the firm-argues that differential firm performance is fundamentally due to firm heterogeneity rather than industry structure (Barney, 1991; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984). Firms that are able to accumulate resources and capabilities that are rare, valuable, nonsubstitutable, and difficult to imitate will achieve a competitive advantage over competing firms (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Rumelt, 1984). Thus, extant RBV theory views the firm as the primary unit of analysis.

Although these two perspectives have contributed greatly to our understanding of how firms achieve above-normal returns, they overlook the important fact that the (dis)advantages of an individual firm are often linked to the (dis)advantages of the network of relationships in which the firm is embedded.

(Dyer and Singh, 1998, p.660).

Dès lors, la « *relationnal view* » identifie les ressources critiques de la firme, au-delà de ses frontières physiques et considère les niveaux « dyades et de l'interorganisationnel »

comme cadre d'analyse et comme sources de **rente relationnelle**³⁶. Dans ce cadre, le succès d'une entreprise et son avantage concurrentiel reposent principalement sur son système de relations et sur ses capacités organisationnelles (Assens, Baroncelli & Froehlicher, 2000 in Paturel & al., 2005). Et c'est particulièrement le caractère idiosyncrasique des liens entre firmes qui déterminent les sources d'avantages concurrentiels des RIO (Gulati & Gargiulo, 1999). Ce « profit additionnel », produit de la relation d'échange ne peut être obtenu par une seule firme, de façon isolée. Au contraire, l'entreprise dans ce cadre, devient une structure sans frontière fixe, encastrée dans son marché et dans son environnement (Dumoulin & François, 2002).

Cette perspective restituée à l'« **interorganisationnel** », une importance capitale dans la constitution de l'avantage concurrentiel de la firme (Forgues, 2006). En effet, les RIO s'apparentent à un « réservoir d'informations et de connaissances » dans lequel chaque membre du réseau peut venir se servir (Kogut, 2000, in Cœurderoy et Ingham, 2004).

De façon générale, les RIO permettraient d'accroître non seulement une diversité importante de ressources et compétences mobilisables, mais aussi contribueraient à la réduction de l'incertitude, l'opportunisme des co-échangistes, et les risques. Les opportunités sont nombreuses et vont d'un objectif de diminution des coûts de transaction, à la recherche d'effets de dimension et de complémentarité, la création d'un pouvoir de marché ou l'accès à des marchés protégés (Bréchet, 1996, p.152). Les RIO sont perçues comme des pratiques « créatrices de valeur », au sens où elles constituent un actif spécifique ou immatériel, produit de l'interaction entre les partenaires (Douard et Heitz, 2004). Cette valeur est le produit de la qualité intrinsèque des ressources et compétences qui y sont déployées (ressources et compétences rares qui permettent de bénéficier de rentes ricardiennes) et de leur complémentarité (quasi-rente organisationnelle, produit de la complémentarité entre les ressources et les compétences) (Barthélemy, 2006).

³⁶ La **rente relationnelle** peut être définie comme tout profit généré par des contributions spécifiques, idiosyncrasiques des partenaires et difficilement réalisables de façon isolée. (Dyer et Singh, 1998, p674).

III- De la nécessité d'une perspective stratégique de développement des projets productifs

Contrairement aux interprétations du comportement des organisations précédentes, fondées soit sur l'acteur, soit sur les structures et l'environnement, la perspective stratégique se propose d'intégrer dans son raisonnement une combinaison à la fois de l'acteur (sa capacité d'action, ses perceptions), le contexte environnemental et organisationnel (les régulations formelles et informelles, le système contraignant), les projets concurrents et contre-projets.

Dit autrement, le paradigme stratégique propose « *la reconnaissance de l'acteur, de ses projets, de ses stratégies, de l'univers concurrencé/disputé dans lequel s'inscrit l'action* » (Bréchet, 1996).

III-1- Les fondements du paradigme stratégique

Proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (Crozier & Friedberg, 1977), l'analyse stratégique constitue un paradigme de la théorie des organisations. Les auteurs se proposent de comprendre la dynamique constructive de l'action collective sur la base des notions de jeux de pouvoir et de zone d'incertitude. Cette démarche se focalise sur l'analyse des stratégies individuelles des acteurs, et rejoint sur le plan méthodologique l'« individualisme méthodologique » et adopte un cadre « hypothético-inductif » fondé sur l'observation, la comparaison et l'interprétation de la dynamique interactive qui caractérise l'action collective.

Selon Bréchet (1996), le paradigme stratégique constitue la seule perspective valable, capable d'intégrer la « pluralité des déterminants de l'action collective ». Quelques propositions sous forme d'« hypothèses axiomatiques » précisent ses fondements, parmi lesquelles (Bréchet, 1997) :

- les acteurs, porteurs de projets, de capacité d'intelligence et d'actions interdépendantes développent des comportements qui ne sont que des représentations d'eux-mêmes et de l'univers dans lequel ils évoluent ;

- ces comportements se présentent comme le produit d'un « effet de position » (position de l'acteur dans le contexte organisationnel) et d'un « effet de disposition » (dispositions cognitives, mentales, affectives) ;

- l'univers d'analyse et d'action porte sur l'ensemble des acteurs et leurs projets interdépendants, et sollicite par conséquent les dimensions technico-économiques et socio-politiques indissociables.

- le cadre d'analyse requis se réfère au final à une « socio-économie du développement des projets productifs » et interpelle trois niveaux d'analyse : les parties prenantes internes à l'entreprise, le système d'offre et les acteurs interdépendants, et le champ concurrentiel, base de rencontre des projets concurrents/complémentaires pour l'accès aux ressources et aux compétences.

Cette approche sera développée et précisée ensuite par Bréchet et Desreumaux dans plusieurs contributions.

III-2- Les acteurs et leurs projets au centre des préoccupations

L'idée de projet suppose au-delà des aspects habituels de « prévision et de prospection », une dimension plus proactive inscrite dans une logique praxéologique. Elle se fonde sur l'incertitude et prend corps à travers un acteur individuel ou collectif, qui dans une perspective d' « *utopie mobilisatrice* » se propose de réaliser ou d'atteindre un but. Le projet d'entreprendre ou productif dans ce cadre peut se comprendre comme une « *anticipation opératoire à finalité technico-économique, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré* » (Bréchet, 1996). La notion de projet productif se construit selon l'auteur autour de trois éléments parfaitement interdépendants :

- une dimension éthico-politique (le projet productif), qui traduit une « *volonté d'agir* », compte tenu des représentations, des croyances, des aspirations et des valeurs des acteurs ;

- une dimension économique (le projet technico-économique), le système d'offre ;

- une dimension « praxéologique ou opératoire » (le projet d'action) ou l'anticipation minimale des conditions de mise en œuvre.

Ces dimensions intègrent entièrement les forces en présence et les jeux d'acteurs : le pouvoir managérial (ensemble des acteurs, dirigeants, agents d'influence impliqués dans les grandes décisions et orientations de l'entreprise) et les parties prenantes du projet d'entreprendre ou productif (personnes présentant à des degrés divers, des solidarités de fait avec l'entreprise et donc capables, selon leur disposition et leur position à l'égard du projet, d'agir soit favorablement, soit entraver la réalisation).

En somme, la perspective du projet productif entend développer une stratégie de l'« *homo-strategicus* » comme modèle de comportement en stratégie, au dépend de l'« *homo-economicus* » (plus orienté vers les gains futurs) et d'« *homo-sociologicus* » (focalisé sur des normes communautaires ou de socialisées vécues) (Bréchet et Desreumaux, 2004).

En choisissant d'inscrire l'ensemble de notre démarche dans une « **socio-économie des projets** » conforme au paradigme stratégique, nous y intégrons des lectures complémentaires voire concurrentes, tout en se gardant une certaine cohérence et une compatibilité des théories mobilisées.

Cette orientation associe par ailleurs, un raisonnement de type « heuristique » (opposé à tout « déterminisme ex-ante ») qui nécessite une « double démarche » : une première de nature plutôt inductive qui part des acteurs pour découvrir le système (le construit organisationnel), et une seconde de type déductif et plus systémique qui part du construit organisationnel (le système) pour interroger les comportements et leur rationalité. L'objectif au final étant d'interroger les « rationalités plurielles » en œuvre (les processus cognitifs et les représentations des acteurs entre autres), liées elles-mêmes aux différents aspects politiques, sociétaux et socio-économiques dont sont porteurs les acteurs et leurs projets.

SYNTHESE DE LA SECTION I

La « transdisciplinarité » du concept de RIO en termes d'avantage concurrentiel (tout en excluant toute possibilité d'explication simplificatrice³⁷ du phénomène) mobilise une démarche fondée sur un « **pluralisme théorique** », qui appelle une socio-économie des projets » comme cadre d'analyse.

Entre autre, la **théorie de la dépendance des ressources** (Pfeffer & Salancik, 1978), reconsidère les rapports entre la firme et son environnement et examine dans une dimension proactive, les possibilités pour l'entreprise de s'y imposer (Fulconis, 2004, p.65). L'approche fondée sur les **ressources** (cf. "resource-based view") propose une alternative au choix éclairé du couple produits/marchés dans la recherche de l'avantage concurrentiel (Meschi, 1996). Elle fonde la base d'un avantage concurrentiel d'une entreprise dans l'application de l'ensemble de précieuses ressources dont elle dispose. Les recherches d'origine sociologique à travers la **théorie des réseaux sociaux** (regroupant la nouvelle sociologie économique, la théorie de l'encastrement structural et la théorie du capital social) considèrent les RIO comme un portefeuille de partenariats d'une firme dont la répétition, l'étroitesse et sa position au sein du réseau constituent des **ressources** et un **capital social** que l'entreprise pourra exploiter (Cœurderoy & Ingham, 2004).

Par conséquent, l'approche structurale s'avère d'un grand apport (Baret & al., 2006). D'une part elle nourrit les ressorts explicatifs des comportements observés, grâce notamment à sa perspective contextualisée et socialement construite du développement des entreprises. D'autre part, la méthode met en évidence le caractère **multiplexe** des relations interorganisationnelles, compte tenu de la diversité des contenus relationnels en œuvre liés aux impératifs économiques et sociaux » (Lazega, 1994 in Plociniczak, 2002).

³⁷ Les raisons avancées par les économies de coût, pour ne citer que celles là, se révèlent peu conformes aux perspectives des gestionnaires, notamment « la reconnaissance de la rationalité stratégique comme réponse à la complexité et à l'incertitude » (Bréchet, 1996, p.34). La recherche du pouvoir de marché, les exigences de court terme, la volonté de préparer l'avenir, etc. pondèrent suffisamment l'argument du différentiel de coûts. Par ailleurs les processus des choix se révèlent évolutifs et ne sont que rarement définitifs (Bréchet, 1996, p.40-42).

Ce cadre d'analyse dans une perspective résolument stratégique, se rapproche des travaux de Desreumaux & Bréchet (1998), relatifs à une théorisation de la firme propre aux sciences de gestion à savoir, l'abandon d'un repérage morphologique de l'objet « *Entreprise* » et sa conception comme un projet productif, social et organisationnel (De Montmorillon et Pitol-Belin, 1995, in Bréchet, 1996). Dans ce sens, les RIO s'interprètent comme « *le résultat de logiques d'action qui fondent et transforment les modalités d'agencement et de contrôle des ressources et compétences nécessaires pour le développement des projets productifs* »³⁸. Elles peuvent donc se définir comme des **systèmes d'offre**, entendus comme un **ensemble organisé de moyens**, une **configuration d'acteurs au service du développement des projets productifs**. Ceux-ci recouvrent d'un point de vue dynamique, des processus d'échange entre des entités au travers de flux physiques, monétaires et d'informations (Bréchet, 1996).

Reste maintenant à clarifier la relation entre ressources et compétences relationnelles et avantage concurrentiel de la firme.

³⁸ Le projet d'entreprendre se définit comme « *une anticipation opératoire à finalité technico-économique, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré* » (J. P. Boutinet, « Anthropologie du projet », 1993, in Bréchet, 1996, p.89).

Section II : LES CONDITIONS DE LA COMPETITIVITE des RIO

L'analyse des propriétés stratégiques des ressources et compétences relationnelles nécessite un retour sur le concept « pluridisciplinaire » d'avantage concurrentiel (I) d'une part, et le recours à une approche large et moins réductrice (« l'approche relationnelle ») d'autre part (II). Ce qui nous autorise la construction d'une grille d'analyse des ressources et compétences stratégiques relationnelles.

II-1- De l'avantage concurrentiel aux sources de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel (avantage compétitif, facteur clé de succès, etc.) d'une firme peut être compris de façon courante comme toutes ressources et compétences lui permettant de s'affirmer vis-à-vis de ses concurrents. Il s'agit selon Bréchet (1996) d'un ensemble de « *conditions ou facteurs qui autorisent que le projet d'entreprendre se développe au travers d'un système d'offre compétitif* ».

Le concept d'avantage concurrentiel dans cette perspective, interpelle les éléments susceptibles de garantir la distinction de l'offre et la maîtrise des coûts d'une part, et ceux capables de protéger l'entreprise contre les menaces de la concurrence et de l'environnement en général d'autre part.

Dans la littérature en Stratégie, des concepts proches les uns des autres et provenant de disciplines diverses (et privilégiant chacun un indicateur particulier), se font concurrence pour définir de « nouvelles sources d'avantage concurrentiel » (connaissances, ressources, savoirs, capacités, etc.) (Meschi, 1997).

II-1-1- L'interprétation de l'économie industrielle

Selon les analyses issues de l'économie industrielle (Porter, 1980 ; 1985), la principale source de l'avantage concurrentiel de la firme réside dans les caractéristiques du marché (la structure de la demande, le degré de concentration industrielle, etc.). Par conséquent, le but essentiel en management stratégique consiste à identifier des « segments ou groupes stratégiques » et essayer de contrer les menaces concurrentielles en jouant sur la structure de l'industrie (Tywoniak, 1997). La stratégie de la firme consiste dès lors, à rechercher les segments attractifs sources de rente (rente de monopole) (Arrègle, 2006).

Cette approche a fait l'objet de nombreuses critiques, parmi lesquelles sa perspective jugée trop « déterministe », voire « statique » (Meschi, 1997). L'approche fondée sur les ressources (« *Resource Based View* », *RBV*), plus complémentaire que critique lui est souvent préférée.

II-1-2- L'interprétation de la RBV (origines de l'avantage concurrentiel)

La « *RBV* » trouve ses origines dans les théories très anciennes (Cf. « la loi des débouchés » de Say, 1803 ; la « théorie de la rente » de Ricardo, 1817 ; les travaux de Penrose, 1959). L'idée principale (reprise par plusieurs auteurs, Wernerfelt, 1984 ; Montgomery et Wernerfelt, 1988 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 ; Collis, 1991 ; Grant, 1991 ; Powell, 1993 ; etc.) repose sur l'identification et de l'exploitation des ressources et compétences clés, c'est à dire rares, uniques comme source d'avantage concurrentiel. Elle renvoie à une « causalité renversée » de la performance de l'entreprise par rapport à la perspective de l'économie industrielle (les modèles de Porter et LCAG) (Persais, 2004).

La RBV propose une démarche « proactive » (Arrègle, 2006), privilégiant les rentes ricardiennes (une exploitation distinguée des ressources et compétences de la firme) en lieu et place de rentes monopolistiques propres à l'économie industrielle (Tywoniak, 1997). Elle s'intéresse davantage à la dimension interne de l'entreprise que son environnement

concurrentiel en termes d'analyse stratégique qui semble privilégiée (Persais, 2004), et par conséquent remet au centre des analyses les perceptions et les représentations des dirigeants.

L'approche par les ressources (ou modèle de ressources et de compétences) entend considérer la firme par rapport à « ce qu'elle est capable de faire ». Selon celle-ci, c'est principalement le caractère hétérogène des ressources et compétences détenues par les firmes et de la qualité de leur exploitation qui est responsable des positions concurrentielles différentes des firmes. Par conséquent, il importe de se concentrer sur les actifs stratégiques, sources de rentes ricardiennes et de quasi-rentes, au détriment de rentes de monopoles liée à la structure industrielle, incapable de produire un avantage concurrentiel (Arrègle, 2006).

Pour Wernerfelt (1988), les ressources désignent « *n'importe quel facteur qui peut être envisagé comme un atout ou une faiblesse de l'entreprise* ». Elles peuvent être tangibles (matériels, équipements, etc.) ou intangibles (marques, brevets, etc.) mais liées de façon permanente à l'entreprise (Meschi, 1997). Les compétences quant à elles se comprennent comme les « connaissances, capacités et volontés personnelles » dont se sert l'entreprise pour organiser et activer les ressources dans le cadre de ses activités (Persais, 2004). Elles sont par nature intangibles et concernent les savoir (connaissances), les savoir-faire (pratiques) et les savoir-être (attitudes).

Pour élucider la nature de la relation R&C et avantage concurrentiel, il importe de comprendre l'articulation entre la détention ou possession de R&C et la création d'avantage concurrentiel. A ce propos, la littérature en stratégie (Rumelt, 1984 ; Teece, 1986 ; Teece et al. 1997 ; Amit & Schoemaker, 1993), révèle que les propriétés premières des de R&C sources d'avantage concurrentiel sont liées à leur « opacité » (difficilement identifiable et donc difficilement reproductible), leur « rareté » et leurs « utilité ».

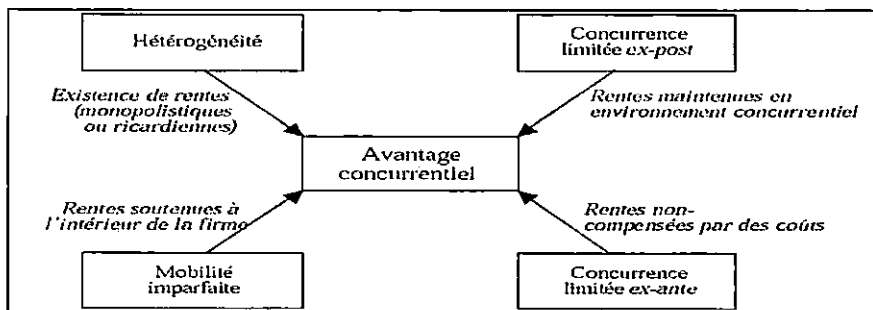
L'utilité fait référence à l'implication des R&C dans le processus de création de valeur ou plus exactement d'une offre unique. De même, la rareté renvoie au caractère spécifique des R&C à l'origine de rentes ricardiennes. Elle traduit la mobilité imparfaite de ces facteurs (par ailleurs difficilement transmissible). L'opacité appelle les mécanismes de protection et de préservation de rente, qui contribuent à la rendre inimitable. Elle contribue à la complexité même du processus de création de la valeur (« ambiguïté causale »). Cette dernière se révèle

en conséquence comme un « construit humain, utile, rare et opaque », c'est à dire difficilement imitable et substituable, intransmissible et donc inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre (Meschi, 1997). L'ambiguïté causale tient de la complexité des ressources ou compétences, au demeurant fondée sur le caractère tacite, spécifique et complémentaire des ressources et compétences de la firme.

Principalement, la valeur, la rareté, l'inimitabilité, la longévité, la non-substituabilité, la non-transférabilité et la difficile appropriation, constituent les propriétés stratégiques des ressources et compétences, sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise (*core competencies*) (Barney, 1986 ; Amit & Schoemaker, 1993). Dit autrement, la qualité stratégique des R&C s'apprécie au travers de leur participation dans le processus de création de la valeur, mais aussi à travers de celui lié à son inimitabilité, sa non-transférabilité, voire son degré d'ambiguïté causale. C'est donc « l'appropriation et la protection des rentes », produit de l'exploitation des R&C stratégiques qui devient source d'avantage concurrentiel (Prévoit, 2002). C'est le déploiement des R&C distinctives qui constituent la principale source d'avantage concurrentiel. La performance s'apprécie en termes de rentes, elles-mêmes fonction des caractéristiques des ressources et compétences et de leur utilisation (Arrègle, 2006).

A ces facteurs, Peteraf (1993) associe quatre conditions liées au marché, nécessaires pour garantir un avantage concurrentiel durable : l'hétérogénéité des firmes en termes de dotations en facteurs, les limites ex-post à la concurrence (mécanismes de préservation de la rente), les limites ex-ante à la concurrence (l'ambiguïté causale, c'est à dire le caractère complexe des R&C stratégiques et par conséquent difficilement transférable) et la mobilité imparfaite des facteurs.

Figure 3 : Conditions de marché, sources d'avantage concurrentiel durable



Source: Peteraf (1993, in Tywoniak, 1997, p.21)

L'un des principaux apports du modèle de R&C (MRC) réside dans une conceptualisation plus « réaliste » de la firme (Tywoniak, 1997). En effet, le modèle restaure le rôle des acteurs et introduit une perspective moins « causaliste » de la performance vis à vis de son environnement.

Reste que ces ressources et compétences dites stratégiques peuvent également provenir (au-delà de la dimension interne à l'entreprise) des relations que l'entreprise tisse avec différents acteurs de son environnement socio-économique (Black & Boal, 1994 ; Dussauge & Garette, 1996 ; Dyer & Sing, 1998 ; etc.). Par conséquent, l'approche « RBV » ne constituerait qu'une alternative dans l'accès des R&C stratégiques (Dussauge & Garette, 1996).

C'est dans ce cadre que les RIO sont vues comme capables de générer des R&C stratégiques.

II-1-3- Les interprétations de la théorie des réseaux sociaux (nouvelle sociologie économique, théorie de l'encastrement structural et théorie du capital social)

Au vu des multiples critiques faites à l'approche par les ressources (notamment une démarche focalisée sur la dimension interne de la firme), les sciences de gestion se tournent

dorénavant vers d'autres disciplines parfois concurrentes. Elles espèrent dans ce sens améliorer la compréhension de la dynamique socio-économique en œuvre (Baret, et al. 2006).

Dans cette perspective, les nouvelles approches s'affranchissent de la logique « marchande » classique, en intégrant un cadre d'analyse de type « méso-économique », intermédiaire entre les analyses « sous-socialisées » en économie et des analyses « sur-socialisées » en sociologie. Parmi celles-ci, la théorie des réseaux sociaux (TRS, regroupement de la Nouvelle sociologie Economie (NSE), de la théorie de l'encastrement et de celle du capital social) propose une vision selon laquelle, les relations entre les agents économiques ne sont pas exclusivement instrumentales mais obéissent aussi à une logique sociale (Granovetter, 1973). En développant la notion d'encastrement (*embeddedness*) introduit par (Polanyi, 1944), Granovetter (1985) critique l'approche de l'économie classique qui privilégie la « finalité économique » et la « rationalité instrumentale » comme fondement de toute action. Pour lui en effet, tout acte économique est « contextualisé », c'est à dire inscrit dans un système de réseaux (Robic, 2005, p48).

Trois fondements constituent la base de la NSE (Granovetter, 1994 in Robic, 2005) :

- 1- l'action économique (contrairement à l'économie classique relevant d'agents atomisés) est un produit d'acteurs en interaction, insérés dans les relations sociales.
- 2- D'autres logiques que la maximisation des profits régissent l'activité économique (logiques liées au pouvoir, la défense de valeur, la reconnaissance sociale, etc.). Les relations entre les agents économiques cessent d'obéir à des objectifs à caractère exclusivement instrumental, pour intégrer une logique sociale (Granovetter, 1973).
- 3- Les institutions économiques à l'image des autres institutions, obéissent à une dynamique inscrite dans le temps, qui intègrent les aspects « cognitifs, normatifs et coercitifs ».

Tableau 6 : Opposition entre les démarches de la NSE (Granovetter) et Néoclassique

	<i>Théorie néoclassique</i>	<i>Travaux de Mark Granovetter</i>
Le concept d'acteur	Acteur isolé (individu, ménages et entreprises). Sous-socialisation	Acteur social (groupe et institution) en interaction avec d'autres acteurs. Eviter l'écueil de la sur- et de la sous-socialisation
La sphère de l'action	Toute situation où apparaissent un choix et des ressources rares, essentiellement le marché (économie indépendante du reste de la société)	Le système économique comme partie intégrante de la société. Focalisation sur le cadre institutionnel, la structure sociale de l'économie : concept majeur d' <i>embeddeness</i> (1985)
Les types d'action économiques	Uniquement les comportements rationnels, avec un accent mis sur les choix et les procédures de maximisation (rationalité formelle)	Les actions rationnelles mais aussi toutes les autres catégories d'actions économiques ainsi que les motifs d'action non économiques.
Le résultat de l'action économique	Convergence vers l'équilibre (Harmonie d'équilibre).	Conflits d'intérêts et tensions : interactions concrètes entre acteurs réels. Résultats des perceptions et représentations sociales d'acteurs, de leurs relations, des réseaux figés.
Le concept de temps	Temps discret et stationnaire : coïncide avec l'action qui est analysée (concept de temps stationnaire et adaptatif). Instantanéité des résultats de l'action. Statique comparative.	Temps concret et variable, dépasse l'action analysée, temps socio-historique. Prise en compte de l'histoire des organisations, de la genèse des institutions. Concept central de dynamique économique, accent sur les changements et évolutions.
La méthode scientifique de base	Prédictions fondées sur des concepts abstraits. Modélisation analytique et fermée, énoncés normatifs et formels.	Descriptions et explications reposant sur des concepts empiriquement fondés, sur la caractérisation précise des réseaux sociaux. Méthodologie plurielle (qualitative par entretien et études cliniques, quantitative par questionnaire). Incorporer la contingence à la structure théorique.
Tradition intellectuelle	Smith, Ricardo, Samuelson	Weber, Durkheim, Schumpeter, Veblen, Polanyi.

Source : Swedberg, 1994, adapté de Huault, 1998, in www.anales.org/gc/1998/gc06-98.html - 16k

Dès lors, l'analyse du comportement stratégique des firmes se trouve enrichi sur un double point. D'abord, elle intègre au-delà des seuls aspects technico-juridico-économiques généralement considérés, les logiques d'acteurs en présence (Robic, 2005).

En effet, les travaux liés à la théorie des réseaux sociaux s'attèlent à établir l'intérêt de l'encastrement dans l'accès à des opportunités entrepreneuriales (Chabau & Ngijol, 2005, p.38). Mais aussi et surtout, la théorie des réseaux sociaux autorise une nouvelle approche de l'avantage concurrentiel de la firme. Elle propose notamment que les **dispositions et les capacités à développer des relations sociales et autres réseaux constituent des sources d'avantage concurrentiel**. Les RIO dans ce sens, permettent en effet d'allier les objectifs non

économiques (pouvoir, légitimité, défense des valeurs, etc.) à ceux plus économiques de l'entreprise (liés à la structure du marché et la qualité des ressources)³⁹.

Dans la même perspective, le concept de **capital social** est proposé pour expliquer la performance des firmes (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988 ; Lazega, 1998 ; Lazega, 1999, 2000 ; Lin, 2001 ; Burt, 1992, 2005, etc.).

Entendu comme un « *ensemble des ressources sociales insérées dans les réseaux sociaux et accessibles par l'intermédiaire des relations* »⁴⁰, Coleman (1988, 1990) identifie les RIO comme une forme de capital social et précise les conditions de son efficacité. D'après lui, l'efficacité du capital social dépend de manière générale de la « **fermeture** » (*closure*) du réseau relationnel. Celle-ci génère en effet la confiance et la collaboration, mais protège aussi les protagonistes contre les risques d'opportunisme. Coleman, propose une approche « normative » des relations sociales, basée sur l'articulation de l'information et des liens de solidarité. La structure sociale doit être fermée et dense, fondée sur des liens « **forts** » nécessaires pour assumer le transfert de ressources complexes (soutien social ou affectif, connaissances, etc.).

A l'inverse, Granovetter (1973) et Burt (1992, 2005) développent une approche complètement différente. Pour le premier, la force des « liens faibles », c'est à dire des simples relations ou connaissances provenant de milieux sociaux différents, produisent de bien meilleures opportunités que les « liens forts » (amis, proches, famille, etc.). Quant à Burt, il éclaire sur l'intérêt des « trous structuraux » dans la qualité de l'information et la performance de l'entreprise. Le concept de trou structural suppose un point de passage établi entre deux contacts ou groupes d'agents non redondants, eux-mêmes connectés à d'autres contacts, ce qui autorise l'accès à des ressources aussi diverses que variées. En effet, le fait de mettre en relation deux contacts non redondants ou agents (situation de pont) est synonyme d'opportunité en termes de qualité de l'information ou de contrôle de l'information (Burt, 1992). *A contrario*, l'inconvénient de réseaux fermés peut être celui de produire des données redondantes (puisque tous les contacts appartiennent milieu social et donc susceptibles de

³⁹ Granovetter et Mc Guire, 1998 in Robic, 2007, p.54.

⁴⁰ Comet, 2007, p.68.

recevoir les mêmes types d'informations). La théorie de Burt correspond plus à une conception « structurale du réseau » qu'à une perspective relationnelle (Baret et al. 2006).

Face à ces divergences, d'autres auteurs à l'instar de Lin (2001) intègrent les différents aspects des approches précédentes dans leurs travaux et proposent une « efficacité contingente » du capital social.

Si le capital social se comprend comme une « *structure sociale hiérarchisée en termes de positions et de distributions de ressources* », alors son rendement s'interprète en termes d'objectifs poursuivis par les acteurs (Comet, 2007, p.71). Par conséquent, les liens « forts » (voire les réseaux fermés) s'avèrent efficaces, s'il s'agit de conserver et de protéger les ressources. A défaut, dans une situation d'incertitude, les « trous structuraux » (voire les réseaux ouverts) peuvent se présenter plus profitables dans la conquête de nouvelles ressources. Crozier & Friedberg (1977) considèrent en effet, ces zones d'incertitudes comme sources de pouvoirs. Les acteurs en situation d'échange peuvent user de quatre sources de pouvoir précisent-ils : celui lié à l'expertise, le pouvoir issu de la relation de l'organisation à son environnement, celui issu de la maîtrise de la communication et des informations, le pouvoir hiérarchique (l'ensemble des règles de l'organisation pour supprimer ou créer ces incertitudes).

Une stratégie efficace consisterait alors à coupler « encastrement » et « désencastrement » pour parvenir à un niveau optimal des relations sociales (Granovetter, 1995).

En somme, la TRS, même si elle renonce à un « *individualisme méthodologique strict* » au profit d'une vision plus « interactionniste » (Baret & al., 2006), ne semble pas intégrer dans ses analyses les « contraintes du champ » et particulièrement les dimensions culturelles et politiques (les dispositifs institutionnels en général), pourtant associées à la notion d'encastrement.

II-1-4- L'apport de l'approche institutionnelle

Selon la théorie institutionnelle, l'environnement soumet les organisations à deux types de contraintes (Hach, 1999, p.99) : d'un côté les exigences relevant des activités de production et d'échange sur un marché ou quasi-marché, et de l'autre les contraintes sociales et culturelles résultant d'un souci de conformité aux normes, valeurs, règles et croyances de la société (relevant de l'Etat, les organisations régulatrices, les professions, les collectivités locales, etc.).

Par conséquent, au-delà des exigences « internes », les organisations doivent répondre aux contraintes et valeurs de la société « externe » (Meyer & Rowan, 1977 ; Scott, 1992 ; Maggio & Powell, 1983 ; Powell & Maggio, 1991). Ces dernières relèvent des contraintes institutionnelles qui peuvent être soit de nature coercitives (relevant des influences politiques ou légales), soit de nature normatives (les influences culturelles par exemple) ou mimétiques (l'effet de « suivisme »). Cette poursuite de résultat symbolique, qui relève de la conformité aux valeurs sociales et culturelles, peuvent constituer un soutien social et autoriser la survie de l'organisation.

La théorie institutionnelle considère la légitimité sociale comme toute autre forme d'input à l'instar des matières, travail, capital, équipements. Le comportement de la firme ne répond pas aux objectifs exclusivement économiques. Celui-ci s'inscrit aussi dans une dimension sociale portée sur des « normes, des valeurs, de croyances et de présupposés » (Persais, 2004). Au mieux, cette « conformité aux exigences sociétales » (qui intègre les collectivités locales, les organismes publics, les organisations de consommateurs, les organisations syndicales, etc.) constitue une source de profit (Wood, 1991, cité par Persais, 2004).

A regarder de près, la perspective institutionnelle se révèle complémentaire des précédentes approches puisqu'elle entend intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans l'analyse de la compétitivité et des sources d'avantage concurrentiel. Dans ce cadre, les RIO constituent des « ressources intangibles », un « capital organisationnel » nécessaires pour face aux mutations de l'environnement.

Par conséquent, l'avantage concurrentiel se comprend ici comme un « construit » qui intègre les contextes « normatifs » (pression sociale) et « d'influence réciproque » (RIO) (Rindova et Fombrun, 1999, in Persais, 2004). La qualité des rapports avec les différentes parties prenantes est donc perçue comme un facteur clé⁴¹.

Les enseignements précédents nous autorisent dans la suite de ce travail, à emprunter une approche plus large que celles relevant de l'économie industrielle et du modèle des ressources, jugées réductrices comme cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel des firmes.

L'approche « relationnelle » ainsi privilégiée, allie approche industrielle, approche par les ressources et perspective institutionnelle.

II-2- L'approche relationnelle (« Relational View »)

La proposition d'une définition de la firme comme « système d'offre » amène à s'intéresser à la « configuration d'acteurs en relation », qui contribue à la réalisation d'un service ou produit (Bréchet, 1999, p.230). La capacité concurrentielle (ou capacité à développer les projets productifs) repose alors sur des arguments multiples qui tiennent autant à des objectifs technico-économiques du système d'offre, qu'à des stratégies relationnelles que l'entreprise entretient avec ses autres parties prenantes (Etat, groupes de pression, clients, fournisseurs, concurrents, etc.) (Bréchet, 1996, p.269).

Dans ce cadre, l'analyse de l'avantage concurrentiel d'une firme va nécessiter la prise en compte de son « éco-système » tout entier. Elle intègre par conséquent un niveau d'analyse de type « méso-économique », porté sur une interaction d'activités hétérogènes. Cette perspective selon Dumoulin & François (2002) traduit une nouvelle approche en stratégie

⁴¹ Par exemple les opportunités essentielles peuvent se constituer à différents niveaux : les fournisseurs en termes d'idées nouvelles, les organisations professionnelles et les distributeurs par la qualité de l'information, les clients dans la conception de nouveaux produits, les collectivités locales et diverses organisations issues de la société civile dans l'image de marque de l'entreprise, etc. (Marscaenhas, et al., 1999, in Persais, 2004).

selon laquelle les RIO constituent une source d'avantage concurrentiel. Elle se montre critique et complémentaire des approches porterienne et de la « RBV » d'une part ; et d'autre part, cette approche associe les apports de la théorie des réseaux (et notamment le concept d'« *embeddeness* »).

A la suite de Persais (2004), nous parlerons d'**approche « relationnelle »** pour désigner **l'aptitude de la firme à se servir de façon avantageuse de ses contacts et relations avec les différentes parties prenantes**. Ce concept intègre donc aussi bien les relations que l'entreprise noue avec les firmes concurrentes (ou celles relevant de son secteur d'activité), que celles qu'elle tisse avec les autres parties prenantes dans le cadre de sa démarche stratégique.

Si bien des travaux semblent reconnaître les propriétés stratégiques des RIO, à travers notamment les ressources et compétences dites « relationnelles » mises en cause (Olivier, 1997 ; Dyer & Sing, 1998 ; Madhoc & Tallman, 1998 ; Gulati & Gargiulo, 1999, etc.), seules les relations interfirmes (très souvent concurrentes) sont dans la plupart des cas prises en compte.

La singularité de notre étude consiste à intégrer les autres parties prenantes de la firme (Etat, syndicats, organisation de défense des consommateurs, collectivités locales, etc.) dans l'analyse.

Pour ce faire, nous nous inspirons du « modèle gigogne des propriétés stratégiques des ressources et aptitudes de la firme » de Saives (2000, p.112), pour bâtir un outil d'analyse d'identification et de caractérisation des ressources et compétences relationnelles de la firme.

II-2-1- Les conditions de l'avantage concurrentiel relationnel (La rente relationnelle)

Pour que les RIO soient sources d'avantage concurrentiel, les contacts entre les différents acteurs se doivent d'être « idiosyncrasiques » (Gulati & Gargiulo, 1999, cité par Dumoulin &

François, 2002). La caractéristique des RIO comme source de valeur tient surtout à la spécificité des actifs interorganisationnels, distincts des actifs propres des protagonistes (Douard & Heitz, 2004). Cette valeur procède de la qualité « intrinsèque » des ressources et compétences en œuvre et de leur caractère « complémentaire » (Barthélemy, 2006). Elle relève du caractère stratégique des ressources et compétences des protagonistes pris isolement (qui autorise de bénéficier de rentes ricardiennes liées à la qualité « rare » des R&C déployées), mais aussi de leur qualité synergique, à l'origine des « **quasi-rentes interorganisationnelles** ».

Pour Dyer & Sing (1998)⁴², la notion de « quasi-rente interorganisationnelle » explique la qualité supérieure des rentes générées collectivement, et qu'aucun des partenaires ne peut obtenir de façon isolée. Elle procède d'une articulation complémentaire des actifs, de connaissances et de ressources spécifiques à la relation.

Pour que ces R&C soient sources de rente relationnelle, les auteurs identifient quatre conditions nécessaires : des investissements dans des actifs relationnels spécifiques, un partage de connaissances (important) facilitant un apprentissage collectif, une combinaison des ressources et compétences complémentaires mais idiosyncrasiques, des mécanismes de management efficaces, générant de faibles coûts de transaction.

"In other words, the competitive advantages of partnerships, as documented in studies to date, seem to fall into four categories:

- 1. investments in relation-specific assets;*
- 2. substantial knowledge exchange, including the exchange of knowledge that results in joint learning;*
- 3. the combining of complementary, but scarce, resources or capabilities (typically through multiple functional interfaces), which results in the joint creation of unique new products, services, or technologies; and*
- 4. lower transaction costs than competitor alliances, owing to more effective governance mechanisms".*

(Dyer et Sing, 1998, p.662).

⁴² *"This analysis suggests that alliances generate competitive advantages only as they move the relationship away from the attributes of market relationships". (Dyer et Sing, 1998, p.662).*

Dès lors, la rente relationnelle se comprend comme « *a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners* ».

Afin de préserver la rente relationnelle, Dyer & Sing (1998) identifient des mécanismes déjà repris dans le modèle des ressources. Parmi ces dispositifs figurent l'ambiguïté causale et les économies liées au temps, la qualité des partenaires, l'indivisibilité des ressources générées en commun, l'imitation, l'interaction sociale, et un environnement institutionnel « incubateur ».

*"1. cannot ascertain what generates the returns because of causal ambiguity;
2. can figure out what generates the returns but cannot quickly replicate the resources because of time compression diseconomies;
3. cannot imitate practices or investments because of asset stock interconnectedness (they have not made the previous investments that make subsequent investments economically viable) and because the costs associated with making the previous investments are prohibitive;
4. cannot find a partner with the requisite complementary strategic resources or relational capability;
5. cannot access the capabilities of a potential partner because these capabilities are indivisible, perhaps having coevolved with another firm; and
6. cannot replicate a distinctive, socially complex institutional environment that has the necessary formal rules (legal controls) or informal rules (social controls) controlling opportunism/encourage cooperative behaviour".*

(Dyer et Singh, 1998, p.672)

Il importe de préciser que, si l'approche « relationnelle » de Dyer et Singh (1998) s'appuie largement sur les propriétés stratégiques des R&C inspirées du modèle des ressources (à savoir les concepts de valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité), elle s'en éloigne considérable en proposant comme cadre d'analyse la « relation » au dépend de l'entreprise.

Tableau 7 : Approche comparative « RBV » et « Relational View »

Dimensions	Resource-based View	Relational View
Unité d'analyse	La firme	La dyade ou le réseau de firmes
Les sources premières de profit	Les ressources physiques rares Les ressources humaines/ le savoir-faire Les ressources technologiques Les ressources financières Les ressources intangibles	Les investissements relationnels spécifiques Les routines de partages de connaissances interorganisationnelles les synergies des ressources Une gouvernance efficace
Les mécanismes qui préservent les profits	Les barrières à l'imitation au niveau des firmes La rareté des ressources/les droits de propriété L'ambiguïté causale Les déséconomies liées au temps L'interconnexions des stocks d'actifs	Les barrières à l'imitation au niveau de la dyade L'ambiguïté causale les déséconomies liées au temps L'interconnexion des stocks d'actifs interorganisationnels La rareté des partenaires L'indivisibilité des ressources L'environnement institutionnel
Propriété/contrôle des processus/ressources générant des rentes	La firme	Le collectif

Adapté de Dyer et Sing, 1998, in Guillemin, 2002.

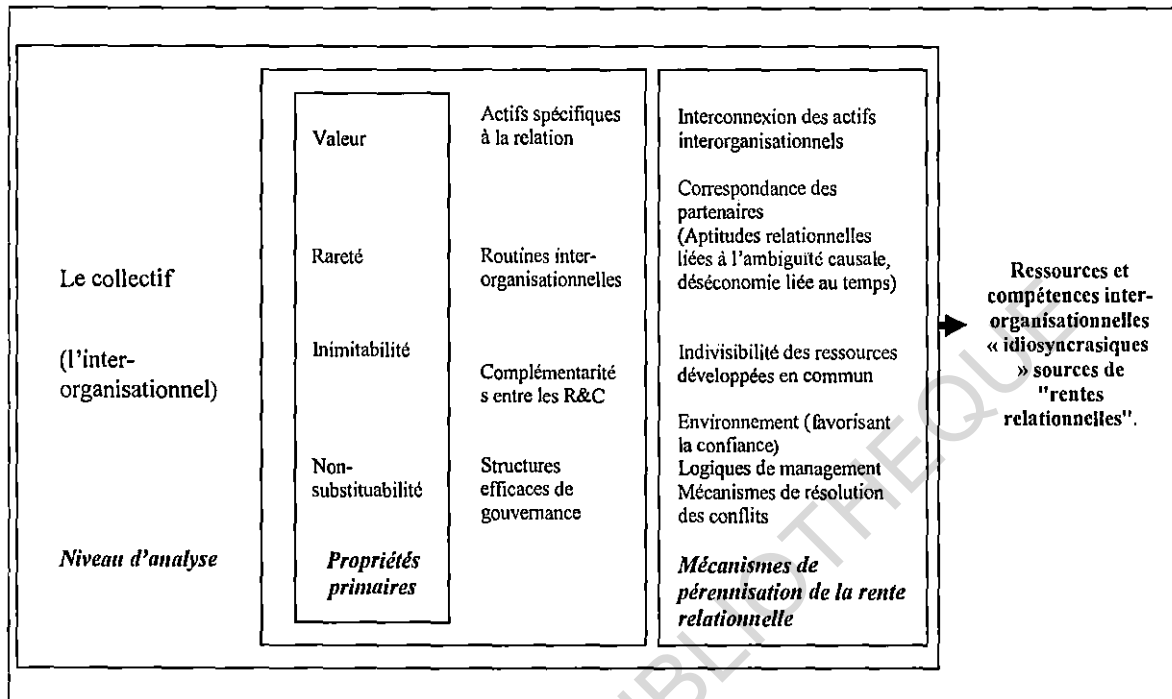
L'avantage concurrentiel renvoie selon l'approche relationnelle à l'« **intensité relationnelle** », résultat de l'interconnexion des ressources et compétences détenues en propres par les différents acteurs en relation (Guillemin, 2002).

II-1-2- Un outil d'analyse de la compétitivité des firmes agroalimentaires

Les développements qui précèdent nous autorisent à proposer un outil d'analyse⁴³, qui entend caractériser le comportement des IAA sur la base des propriétés stratégiques des R&C relationnelles engagées dans les relations.

⁴³En réalité, notre modèle d'analyse (Figure 4) constitue une adaptation dans une perspective « relationnelle » (la « *relational view* ») du modèle gigogne des propriétés stratégiques des ressources et aptitudes de la firme de Saives (2000).

Figure 4 : Modèle d'analyse des propriétés stratégiques des ressources et compétences relationnelles



Adapté de Saives (2000)

Nous proposons de nous servir de filtre pour analyser les R&C mobilisées par les IAA dans le cadre de leurs collaboration et partenariats.

Pour ce faire nous servons de la grille d'analyse opérationnelle suivante :

Tableau 8 : Grille d'analyse de la compétitivité des R&C relationnelles des firmes agroalimentaires

Grille d'analyse de la compétitivité relationnelle des firmes :		
<i>1- Propriétés primaires ou sources premières de profit</i>		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)		
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)		
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)		
Logiques de management ou gouvernance efficace (longévité)		
<i>2- Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)</i>		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)		
Environnement		

Il s'agit donc pour la suite, d'analyser pour chaque modèle relationnel identifié, les R&C relationnelles sources d'avantage concurrentiel, à travers la grille d'analyse ci-dessus.

SYNTHESE DE LA SECTION II

Les concepts d'avantage concurrentiel et de sources d'avantage concurrentiel se révèlent « pluridisciplinaire ».

Pour l'économie industrielle, la principale source de l'avantage concurrentiel de la firme réside dans les caractéristiques du marché, principalement la structure de la demande et le degré de concentration industrielle. Cette approche souligne la nécessité pour l'entreprise de rechercher des segments attractifs du marché, sources de rente de monopole.

La « *RBV* » prône l'identification et l'exploitation des ressources et compétences clés de la firme (c'est à dire rares et uniques) comme source d'avantage concurrentiel. Elle propose une démarche « proactive » fondée sur les rentes ricardiennes (et quasi-rentes) et s'intéresse davantage à la dimension interne de l'entreprise qu'à son environnement concurrentiel. Les propriétés premières des R&C sources d'avantage concurrentiel sont liées à leur « opacité » (difficilement identifiable et donc difficilement reproductible), leur « rareté » et leur « utilité ».

La théorie des réseaux s'affranchit de la logique « marchande » classique, et propose une nouvelle approche de l'avantage concurrentiel de la firme fondée sur les dispositions et les capacités à développer des relations sociales et autres réseaux. Dans ce cadre, le concept de capital social est proposé pour expliquer la performance des firmes selon son degré de « fermeture » (liens forts) ou d'ouverture (liens faibles ou « trous structureaux »).

La théorie institutionnelle considère la légitimité sociale comme toute autre forme d'input. Elle révèle l'importance pour les organisations, à se soumettre aux exigences liées aux normes, valeurs, règles et croyances de la société. Celles-ci constituent un soutien social et autorisent la survie de l'organisation.

L'approche « **relationnelle** » que nous empruntons, allie les cadres d'analyse précédents et propose l'« éco-système » de la firme dans son ensemble, pour l'analyse des sources d'avantage concurrentiel. Cette perspective désigne l'aptitude de la firme à se servir de façon

avantageuse de ses contacts et relations développés avec les différentes parties prenantes. Pour être sources d'avantage concurrentiel, ces contacts doivent d'être « idiosyncrasiques ». Leur valeur repose sur la spécificité des actifs interorganisationnels et de leur caractère complémentaire voire synergique, à l'origine des « **quasi-rentes interorganisationnelles** ».

La grille d'analyse des ressources et compétences relationnelles construite par la suite, permettra la caractérisation des modèles de comportements relationnels des IAA identifiés.

Mais avant, nous nous proposons de marquer la nature contingente du comportement relationnel des firmes, à travers les facteurs de contingence classiques liés à l'environnement et à la structure organisationnelle et managériale de la firme.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

<p>Chapitre II :</p> <p>ANALYSE CONTINGENTE DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS DES IAA</p>
--

Sommaire du Chapitre II :

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE	68
Section I : FACTEURS DE CONTINGENCE LIES A L'ENVIRONNEMENT	70
I-1- Le système alimentaire : une association dense et complexe d'acteurs.....	70
I-2- La spécificité de la demande alimentaire.....	75
I-3- Un contexte marqué par la crise économique et le désengagement de l'Etat	76
I-4- L'impact des conditions géo-climatiques	77
SYNTHESE DE LA SECTION I :	81
Section II : FACTEURS DE CONTINGENCE ORGANISATIONNELS ET STRUCTUREL	82
II-1- Statistiques univariées.....	82
II-2- L'analyse en « Tris croisés »	99
SYNTHESE DE LA SECTION II :	103

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE

Nous avons dans les développements précédents, instruit le cadre d'analyse pour une étude du comportement relationnel des IAA-EC. Nous y avons privilégié un référentiel théorique « large » (intégrant les apports de l'économie et la sociologie économique) inscrit dans une perspective stratégique de développement des projets.

Dès lors, le comportement relationnel des firmes est ici envisagé comme « *le résultat d'un effet de position dans un contexte organisationnel considéré et d'un effet de disposition (dispositions cognitives, mentales, affective, etc. en partie préformées par une socialisation passée)* » (Bréchet, 1996 citant Boudon, 1996). Cette vision entend restaurer dans l'analyse, « *l'acteur compétent et le système contraignant, en considérant la richesse des régulations formelles et informelles à l'œuvre dans le déroulement et la structuration de l'action* » (Bréchet, 1996).

D'un regard contingent, nous considérons donc que les comportements relationnels des IAA-EC, dépendent des variables de contingence organisationnelles et environnementales classiques parmi lesquelles, la taille, la logique entrepreneuriale (propriété du capital), la stratégie (marchés desservis), l'environnement des firmes. Nous admettons également que certains facteurs socio-culturels qui s'imposent à la plupart des dirigeants sont à considérer.

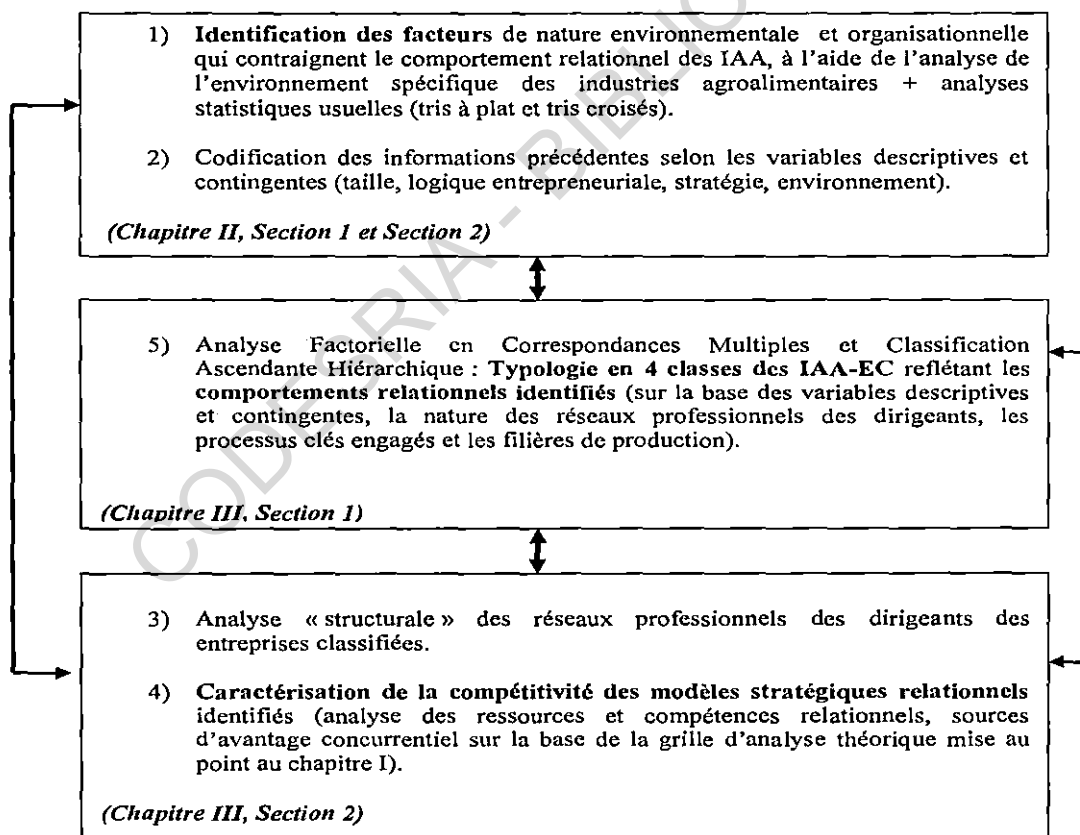
Afin de déterminer la nature des ressources et compétences relationnelles mobilisées par les IAA, sources d'avantage concurrentiel nous adoptons la démarche suivante :

- 1- Identification sur la base des introspections dans l'environnement des IAA-EC et des données secondaires sur l'agroalimentaire⁴⁴, associées à des entretiens semi-directifs réalisés auprès des principaux acteurs du secteur (Cf. **Annexe I-1** et **Annexe I-2**), des **facteurs de contingence** internes et externes classiques qui contraignent le comportement relationnel des firmes alimentaires ;

⁴⁴ Parmi les documents utilisés et référencés, figurent principalement ceux produits par l'INS (Institut National des Statistiques du Cameroun) + Chambre de Commerce, d'Industrie des Mines et de l'Artisanat + Groupement Inter-Patronal du Cameroun + Rubriques économiques des journaux locaux.

- 2- Codification des informations précédentes selon les variables descriptives et contingentes ;
- 3- Analyse Factorielle en Correspondances Multiples et Classification Ascendante Hiérarchique : **Typologie en 4 classes des IAA-EC** à l'aide des analyses des réseaux professionnels des dirigeants et de celles relevant des études descriptives et contingentes ;
- 4- **Analyse « structurale »** des réseaux professionnels des dirigeants des entreprises classifiées (sur la base des informations relationnelles et structurales, Cf. Annexe I-1 et I-2) ;
- 5- **Caractérisation de la compétitivité des modèles stratégiques relationnels** identifiés (propriétés stratégiques des ressources et compétences relationnels).

Figure 5 : Résumé de la démarche méthodologique adoptée



Section I : FACTEURS DE CONTINGENCE LIES A L'ENVIRONNEMENT

Nous nous proposons dans cette section, de décrire les principales contraintes liées à l'environnement qui s'imposent et influencent de façon générale le comportement des IAA. Il s'agit des facteurs économique, culturel et réglementaire, dont les répercussions sur l'ensemble du système alimentaire⁴⁵ n'échappent pas au contexte camerounais et nécessitent d'être intégrées dans l'analyse.

I-1- Le système alimentaire : une association dense et complexe d'acteurs

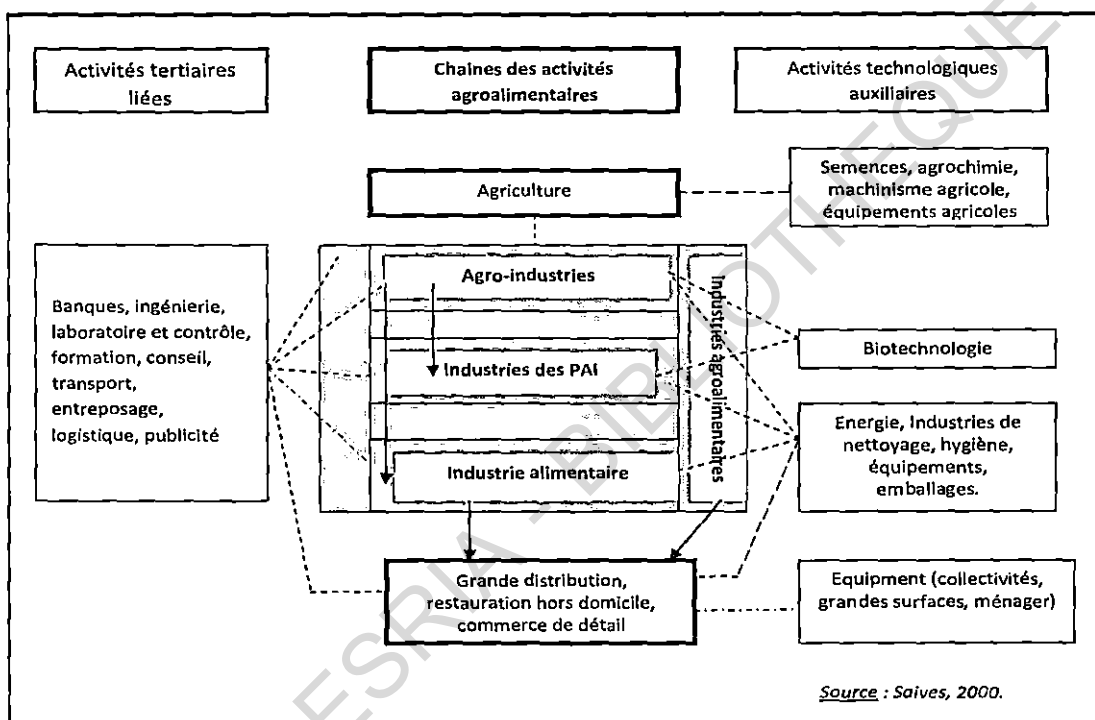
Les IAA évoluent dans un environnement dynamique et complexe qui exerce sur elles des contraintes d'ordre culturel, économique et politique. Le réseau alimentaire intègre au-delà des acteurs directement impliqués dans le processus de production, d'autres activités relevant de la recherche, de la finance, de santé publique et la protection de l'environnement par exemple.

Ce système d'acteurs variés dépend aussi bien de la sphère nationale et internationale (la volatilité des marchés financiers) et des conditions agro-climatiques (Rastoin, 1995; Saives, 2002). Il est au centre de régulations multiples (l'Etat, le marché et les entreprises) et mobilise un ensemble de ressources et compétences (le capital, les ressources humaines, les ressources non renouvelables, etc.) dont « *l'empreinte écologique et écosystémique* » met en œuvre des « *rapports de pouvoir et des capacités d'initiative* » instables entre les différents acteurs (Calame, 2006, p1-5). A titre d'exemple, le contexte climatique détermine pour une large part le niveau de production. Et les régulations publiques (à travers les normes

⁴⁵ Généralement, le système alimentaire s'entend comme un réseau d'acteurs (entreprises, institutions, financières, organismes privés et publics), opérant dans un espace géographique donné (région, état, espace pluri-national), qui participent directement ou indirectement à la création de flux de biens et services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires (Rastoin, 1985).

d'hygiène et de sécurité dans le calibrage quantitatif et qualitatif des aliments) conditionnent les processus organisationnels des firmes. Par ailleurs, les innovations en œuvre, sans oublier l'évolution du prix de l'énergie, voire *Internet*, influent largement sur la dimension de la filière dans son ensemble (la nature des acteurs, l'environnement technique- la traçabilité notamment, mais aussi les systèmes juridique et institutionnel, etc.).

Figure 6 : Le réseau interindustriel du système alimentaire



De façon générale, le système alimentaire comprend de manière « interactive » l'ensemble des services et des activités (*transports, financement, recherche, formation, administration*) liés à la production des intrants et des matières premières, leur transformation en termes de produits consommables et la commercialisation des produits finis (Rastoin, 2006, p3). Il intègre dans son objectif de satisfaction des besoins des consommateurs, les acteurs institutionnels, mais également d'autres structures semi-publiques ou privées de financement et de recherche, de défense de consommateurs ou protection de l'environnement.

Les IAA se situent donc au cœur d'un réseau interindustriel dense et composite que nous percevons avec Rastoin (1996, p.6) comme :

- un « **système biologique** », compte tenu de la nature périssable des produits alimentaires, qui nécessite une coordination et une organisation « *interfilrière* » entre différents stades de transformation situés entre l'agriculteur et le consommateur final. Ces exigences ne sont pas sans conséquences sur le comportement relationnel des entreprises appelées à développer une organisation flexible et de « proximité » ;

- Un système « **ouvert** » sur l'environnement national et international, marqué notamment par la globalisation de la compétition et des marchés d'approvisionnement, du fait de la diminution du protectionnisme mondial⁴⁶. Cette situation remet à plat les modes relationnels jusque là employés et appelle à de nouveaux partenariats (nationaux et internationaux) afin de faire face aux nouvelles exigences technologiques, financières, organisationnelles et commerciales ;

- Un système « **partiellement déterminé** » en amont, notamment au niveau de la production agricole, elle-même conditionnée par les variations aléatoires du milieu agro-climatique et la volatilité des marchés physiques et financiers.

Afin de gérer ces contingences les entreprises optent par exemple pour : le rapprochement des zones de production des matières agricoles (qui peut aboutir à une intégration le long des filières) ; des accords et partenariats avec les producteurs (stratégie de « désintégration ») susceptibles de garantir des approvisionnements de qualité et en quantités suffisantes ; des groupements d'achat, le but étant de bénéficier des conditions avantageuses offertes, etc.

⁴⁶ Quelques caractéristiques sur le plan mondial de l'« **agro-industriel** » (Rastoin, 2006) : un type de « *production Intensif* » (étant donné ses rendements techniques très élevés) ; un « *système spécialisé* » où seuls 120 végétaux comestibles sur un potentiel de 30 mille selon les scientifiques sont exploités et dont 9 seulement assurent 75% des besoins alimentaires de la population mondiale ; un « *système Concentré* » où l'essentiel de la production reste assurée par quelques producteurs agricoles ; un « *système Financiarisé* », où les firmes leaders de l'agro-industrie et de la grande distribution demeurent toutes cotées en bourse et agissent en par conséquent par rapport aux intérêts de leurs actionnaires ; enfin, un « système en « *voie de globalisation* » due particulièrement à l'accroissement du commerce international, extension des IDE, la propagation d'un modèle de consommation universel aidé par le développement de la télévision à travers d'énormes budgets à la publicité.

Les sociétés SOCAPALM, SODECOTON, CDC, SOSUCAM, grands complexes agro-alimentaires d'Etat (aujourd'hui en voie de privatisation pour la plupart) adoptent à leur création des stratégies d'« intégration » en amont (à travers l'exploitation en interne de vastes structures agricoles) afin de s'assurer un approvisionnement permanent de qualité et en quantité de matières premières agricoles. Cette logique se révèle moins productive aujourd'hui, compte tenu des nouvelles exigences de réduction des coûts liée à l'ouverture des marchés, au profit de nouvelles dispositions relationnelles (contrats d'approvisionnement, groupements d'achat, etc.), jugées plus stratégiques.

Un autre exemple, cette PME (BCD) installée à Douala, qui projette de monter une unité de production à base de produits locaux (huile de palme notamment). Elle entend intégrer l'huilerie et la palmeraie en amont pour satisfaire la demande et sécuriser les approvisionnements en matières premières de l'unité de production. Si le projet se révèle porteur (la structure dispose de dix ans d'expérience sur le marché et une bonne connaissance des marchés locaux et sous régionaux) avec 25% de parts de marché à capter au Cameroun et dans les pays de la sous région (Gabon, Congo), seule une stratégie de partenariat (négociation foncière avec les collectivités locales, et autres partenaires financiers) semble être la voie qui assure au mieux l'aboutissement du projet.

Le développement des IAA est donc fortement conditionné par l'offre en amont des produits de base tant sur plan qualitatif que quantitatif. Cela concerne les intrants agricoles, les pesticides et autres produits phytosanitaires, les emballages, etc. Malheureusement, leur usage et leur disponibilité restent préoccupants.

Au Cameroun, quelques multinationales (JACO, FIMEX, AGROCHEM, etc.) assurent la commercialisation des intrants agricoles, dans des conditions jugées inaccessibles par les paysans. Ces conditions affectent la compétitivité alimentaire des produits camerounais, compte tenu de la mauvaise qualité des produits finaux et difficilement concurrentiels sur le plan international.

Si des mesures sont prises par l'Etat pour garantir des meilleures conditions de production⁴⁷, beaucoup reste à faire en ce qui concerne particulièrement les emballages et pièces détachées des équipements agricoles, jugés trop coûteux. Une étude⁴⁸ révèle par exemple que dans le secteur de la banane, un emballage (carton) coûte 700 FCFA au producteur camerounais et revient à 300 CFA au producteur d'Amérique latine (soit 400F CFA de différence), deux concurrents qui partagent les mêmes marchés.

Les contraintes de production en amont des filières restent énormes. La production de matières agricoles au demeurant insuffisante, reste dispersée et les frais de collecte répercutés sur les prix de vente.

- Un système à « **centres de commande multiples et à régulation mixte** » entre l'Etat, le marché et les entreprises.

L'intervention de l'Etat camerounais porte en priorité sur : l'amélioration de l'environnement physique des entreprises (développement des infrastructures de transport, des télécommunications, fourniture et de distribution d'énergie), l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire, la garantie et la sécurité juridique des investissements par l'amélioration du fonctionnement du système judiciaire et l'application du cadre juridique des affaires, et en particulier celui de l'OHADA, la promotion et la pénétration des produits camerounais sur les marchés extérieurs, et enfin et surtout la consolidation des mécanismes de concertation et de dialogue avec les organisations du secteur privé.

Ces mesures ont inévitablement des incidences sur le comportement des industries, déjà marquées par une crise économique et la concurrence « déloyale » du secteur informel.

Aussi, une réflexion sur le comportement relationnel des IAA-EC ne saurait se départir de ces caractéristiques environnementales, par ailleurs liées à la spécificité de la demande alimentaire et aux conditions socio-économiques et démographiques en place.

⁴⁷ A ce titre, la loi de Finance de l'exercice 1997/98 exonère de la TVA, les intrants et matériel agricole à l'importation.

⁴⁸ (Chambre de commerce, 2005)

I-2- La spécificité de la demande alimentaire

La demande alimentaire se révèle spécifique sur plusieurs points (Saives, 2000) : les caractéristiques de la demande (fréquence d'achat, fréquence de consommation, comestibilité, alimentarité) ; la demande de « variété contrôlée » (l'économie de variété liée à la différenciation des produits, la diversification géographique et des marchés et les jeux de représentation des consommateurs, de traçabilité et d'exigences technico-sanitaires des produits) ; la demande de fraîcheur (liée principalement à la courte durée de vie des produits alimentaires).

La qualité fait partie des principales mesures de la politique économique et sociale du Cameroun⁴⁹, où une cellule chargée de l'élaboration des normes nationales, la certification, la conformité, la promotion de la qualité, la formation et l'assistance aux entreprises a été créée. Elle s'est rapprochée des normes ISO, et plus de 300 normes portant sur plus de 40 produits sont élaborées⁵⁰. Quant aux dispositifs de contrôle des normes et de la qualité, elles sont assurées par des organismes publics ou privés (l'Observatoire camerounais de la qualité (OCQ), l'association bananière du Cameroun (ASSOBACAM), etc.).

Si de nombreuses IAA-EC se sont récemment engagées dans une démarche qualité (SABC, GUINNESS, CDC, CHOCOCAM, NESTLE, CAMLAIT, SGMC, SOCAPALM, etc.), la tendance se révèle encore très irrégulière.

Par ailleurs, le pays demeure mal desservi en axes de communication comme tous les pays de la sous région, ce qui cause un réel problème de conservation de la fraîcheur des produits agricoles, par nature très périssables.

Nous convenons que ces exigences liées de façon globale à la spécificité de la demande alimentaire, influencent la structure et l'organisation des activités et plus particulièrement

⁴⁹ Loi 96/11 du 05 Août 1996, Cf. Chambre de commerce, 2005.

⁵⁰ Principales normes du secteur agroalimentaire en vigueur au Cameroun : CT01 (café, cacao, thé, tabacs et produits dérivés), CT02 (boissons, fruits et légumes, sucres et mils et dérivés), CT03 (graines céréalières, légumineuses, oléagineuses, aliments de bétail, tubercules, racines), CT04 (poissons, mollusques, produits de mer, viandes, lait et produits laitiers) ; Normes HACCP : NC04 (étiquetage des denrées alimentaires), NC36 (directives sur l'étiquetage nutritionnel), NC37 (codes d'hygiène/ épices et plantes aromatiques séchées), NC38 (directives/informations entre pays/rejets de denrées alimentaires à l'importation), NC40 (directives/aliments irradiés), NC41 (directives/emballages alimentaires).

les processus clés de la firme (approvisionnement, production, logistique, décision). Elles sollicitent de la part des dirigeants une gestion optimale en termes de coût, de variété et de sécurité qui n'est pas sans conséquence sur le comportement relationnel de la firme. Ces contraintes orientent vraisemblablement la stratégie relationnelle des firmes.

I-3- Un contexte marqué par la crise économique et le désengagement de l'Etat

L'application des politiques d'ajustement structurel préconisées par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (notamment les mesures de libéralisation des régimes de protection douanière et l'ouverture des économies), a profondément bouleversé le paysage socio-économique de la plupart des pays en Afrique.

Les principales filières agroalimentaires vont connaître de véritables mutations dues au désengagement progressif de l'Etat du secteur et la suppression des principales subventions accordées et autres formes de régulation. Par ailleurs, la crise économique aidant, la qualité des infrastructures s'est vue considérablement détériorée (les infrastructures de communication et les ressources énergétiques principalement), compromettant gravement l'efficacité des mesures de relance et d'incitation à la croissance.

Si la qualité des infrastructures empêche un rapprochement entre les zones rurales agricoles (principales sources de matières premières) avec les principales zones de production urbaines, elle a également un impact considérable sur les coûts supportés par les entreprises (transport, manutention, magasinage, perte de route), dont une augmentation non maîtrisée nuirait à la compétitivité des produits. Une étude de 2002⁵¹ situe le coût de transport à 15% en moyenne du coût de revient des produits alimentaires.

Par ailleurs, le désintérêt de la sphère financière marqué par l'absence de produits financiers adaptés aux PME/PMI (les banques refusent de financer les campagnes agricoles et les garanties exigées par les banques demeurent inaccessibles pour la plupart), complique davantage la tâche.

⁵¹ Gergely, 2002, in Chambre de commerce, 2005.

Enfin, la corruption, l'insécurité et surtout l'instabilité juridico-institutionnel, ont décuplé les principales difficultés de développement des entreprises, amenant certains opérateurs à opérer dans l'informel.

Sur le plan social, les populations urbaines en Afrique vivent une situation plutôt préoccupante. Les effets de la crise économique mondiale, la mauvaise gouvernance et l'instabilité politique détériorent considérablement leurs conditions de vie. La faiblesse des revenus limite considérablement le pouvoir d'achat des consommateurs, dans un marché local déjà étriqué.

Toutefois, le gouvernement camerounais s'est résolument engagé dans l'accélération des réformes. Le programme National de Vulgarisation de la Recherche Agricole (PNVRA) par exemple vise à améliorer la productivité agricole et l'IRA (Institut de Recherche agronomique et de production animale par filières) a pour mission de fournir des variétés semences plus résistantes aux maladies, et assurer la mise en œuvre des techniques nouvelles de culture efficaces.

Nous convenons que ce nouveau paysage socio-économique détermine pour une large part la stratégie relationnelle des IAA, qui doivent par ailleurs composer avec les « caprices » géo-climatiques.

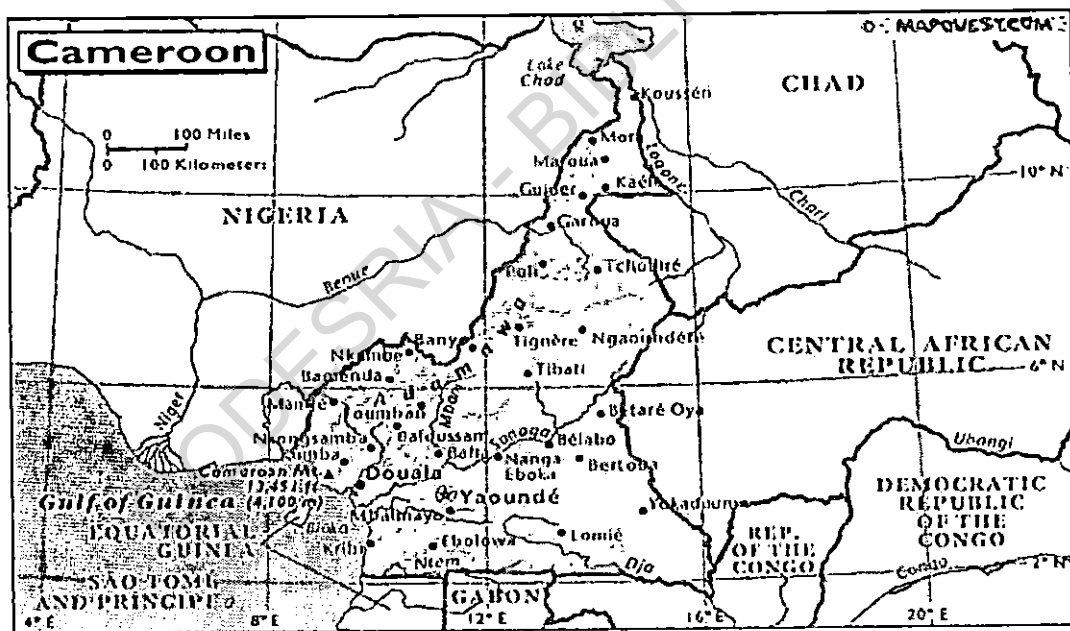
I-4- L'impact des conditions géo-climatiques

Parmi les contraintes qui pèsent sur le comportement des IAA, Silou (2003) relève certaines de nature post-récolte liées aux facteurs biologiques, chimiques, biochimiques, physiques, physiologiques, voire psychologiques.

Au Cameroun, les conditions géo-climatiques (caractéristiques du sol, sécheresse, dévastation des récoltes par les insectes, etc.) nourrissent les spéculations des cours et

l'orientation de la politique agricole des Etats. Le pays dispose en effet de six régions qui constituent son territoire agroalimentaire (Chambre de commerce, 2005)⁵² :

- la **région côtière** (avec pour pôle économique la ville de Douala, lieu de concentration des principales industries de transformation) ;
- le **Centre** (avec Yaoundé, capitale administrative et siège des activités tertiaires, mais aussi lie de riches terres arables (département de la lékié) ;
- l'**Est** (dont la principale production est le bois mais qui accueille aussi les cultures de rente et les productions vivrières) ;
- l'**Adamaoua** (dont la principale richesse est l'élevage) ;
- les **massifs volcaniques de l'Ouest** (région où l'agriculture est particulièrement développée) ;
- enfin la **région septentrionale**, située dans la zone soudano-sahélienne connaît une importante agriculture cotonnière.



⁵² Expansion du commerce intra- et inter-régional entre les pays de la Cemaac et de l'Uemoa- Cameroun- Etude de l'offre et de la demande sur les produits alimentaires- janvier 2005- chambre de commerce, d'industrie des mines et de l'artisanat.

L'économie camerounaise se montre par conséquent relativement diversifiée, l'agriculture d'exportation (cacao, café, banane, etc.), le bois et l'agro-alimentaire constituent les principales filières économiques.

Cette partie de l'Afrique connaît un système alimentaire bigarré, composé d'un sous-système « traditionnel ou artisanal » (renfermant l'essentiel des activités rurales) et un sous-système de type « agro-industriel » (intégrant les catégories moyennes et riches situées dans les grandes villes et les activités liées à l'exportation) (Silou, 2003, p.36).

A ce propos, l'auteur souligne la nécessité d'un recours à d'autres méthodes d'approche pour appréhender la nature dense et complexe du système alimentaire en Afrique. Il s'agit en outre des approches dissociant les « zones écologiques » entre le Sahel et la forêt ; celles fondées sur « l'aliment de base » et différenciant les céréales des tubercules et des plantains ; et le recours au concept de « filière »⁵³ associant les « zones écologiques » et les « modèles de consommation ».

Cette dernière démarche permet de spécifier le système agroalimentaire de l'Afrique subsaharienne comme :

- une production vivrière importante mais faiblement commercialisée,
- une progression des importations pour couvrir la demande des populations en hausse sur certains produits,
- une faible productivité de la chaîne alimentaire (à raison d'importantes pertes post-récolte),
- un meilleur comportement des industries de transformation des matières premières importées (blé, orge, boissons) contre un faible développement de transformation des produits locaux,
- d'importantes difficultés pour la valorisation des résultats des structures de recherche locales, et l'emballage et le stockage comme les maillons faibles de la chaîne de transformation en général.

⁵³ Sur un plan **technico-économique**, la filière désigne le processus « *reliant plusieurs branches depuis en amont de la production agricole jusqu'en aval la distribution finale et la consommation des produits agroalimentaires en passant par les activités de transformation, de stockage, de transport, de commercialisation des produits* ».

Dans une perspective **socio-économique**, la filière constitue un « *lieu intermédiaire pour comprendre la dynamique du système agroalimentaire, identifier les acteurs, étudier les relations, analyser les modes d'organisation et repérer les nœuds stratégiques* ». (Hugon, 1979, in Silou, 2003, p36).

Il convient par conséquent dans la suite de ce travail, de nous appesantir sur ces variables contingentes, liées à l'environnement agroalimentaire et qui inévitablement contraignent et orientent le comportement relationnel des IAA-EC⁵⁴. Il s'agit de façon plus précise de facteurs liés à l'environnement socio-économique et politique (réglementaire) en général, mais aussi des conditions géo-climatiques qui nécessitent d'être intégrées dans l'analyse à travers la codification de variables descriptives portant sur : le **lieu d'implantation**, les **types de marchés desservis**, la **raison sociale**, les **obstacles au développement** (réglementation, disponibilité des matières premières et de l'énergie, corruption, etc.).

⁵⁴ Une étude (sur les principales IAA de l'économie camerounaise) menée par Mougou (2005) peut s'avérer révélatrice à ce sujet : la disponibilité des ressources énergétiques constitue pour plus de 67% des entreprises enquêtées une sérieuse entrave au développement de leurs activités, suivie de la pression fiscale (65%), l'étroitesse du marché local (59%), la faiblesse du tissu industriel (57%), la corruption (51%), l'environnement juridique (46%).

SYNTHESE DE LA SECTION I :

Les IAA sont soumises à travers leur environnement dynamique et complexe à des contraintes d'ordre géo-climatique, culturel, économique et politique qui n'échappent pas au contexte camerounais. Ces dernières influencent et orientent de façon globale leur comportement relationnel à travers la nature même du système alimentaire (composé d'acteurs variés relevant de la sphère culturelle, politique, économique et sociale), la spécificité de la demande alimentaire (fondée sur une demande de « variété contrôlée » et de fraîcheur), le contexte socio-économique et les conditions géo-climatiques en place.

Ces conditions environnementales ne peuvent être ignorées dans une réflexion fondée sur l'analyse stratégique du comportement relationnel des IAA-EC.

Par conséquent, il s'agira dans la suite de ce travail, de procéder à leur codification sous forme de variables descriptives (marchés géographiques desservis, lieu d'implantation obstacles au développement et à la croissance- réglementation, matières premières, énergies, infrastructures de communication, corruption, etc.) (Cf. Partie statistique, Section II).

Mais avant, la section suivante s'attèle à mesurer l'impact d'autres facteurs de contingence, cette fois de type organisationnel et structurel sur le comportement relationnel des IAA.

Section II : FACTEURS DE CONTINGENCE ORGANISATIONNELS ET STRUCTURELS

Après un premier diagnostic du caractère contraignant de l'environnement sur le comportement relationnel des IAA, une analyse plus précise fondée sur les entretiens semi-directifs (Cf. Annexe I) et de l'enquête participative, permet en second lieu de relever quelques dépendances entre la variable « **Intensité des échanges effectués avec différents partenaires** » (les entreprises de la même branche d'activité, celles des autres branches d'activité, les organisations professionnelles, les amis, voisins et familles, les collectivités locales et l'Etat) et les variables de contingence **organisationnelles et structurelles** internes (relevant de la stratégie, la logique entrepreneuriale, le niveau de formation du dirigeant, la taille de l'entreprise et les facteurs de localisations).

Nous présentons ici les premiers résultats des **tris à plat** (Statistiques univariées - I) et des « **tris croisés** » (II).

II-1- Statistiques univariées

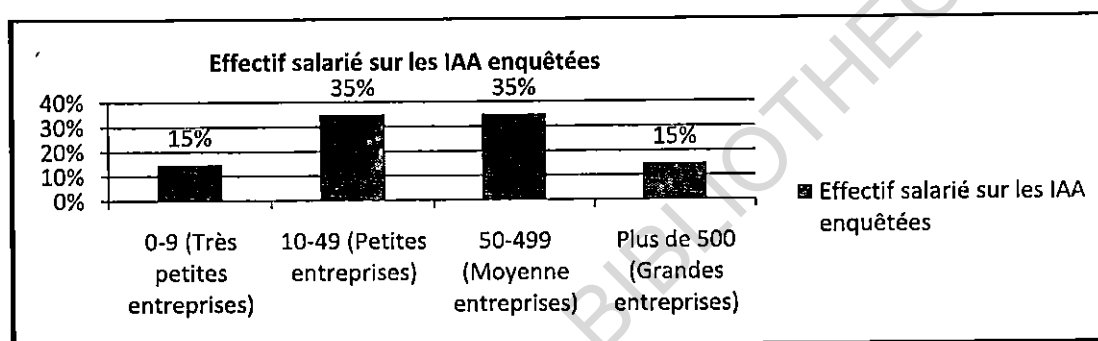
A travers l'analyse statistique univariée et plus particulièrement le traitement des données à l'aide des **tris à plat** pour chacune des modalités des variables retenues dans notre enquête, nous obtenons les résultats présentés ci-après.

Il convient de rappeler que le tri à plat correspond à un « tableau de fréquences » qui permet de connaître la distribution, en nombre et en proportion, des individus entre les différentes modalités d'une question à réponse unique ou multiple. Il restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question (plus précisément les différentes modalités prises par une variable donnée).

Par ailleurs, l'analyse ainsi conduite, au-delà son aspect descriptif, entend conduire de façon synthétique, les premières tendances caractérielles du comportement relationnel des IAA-EC, sur la base d'une association des variables liées à l'« intensité des échanges avec différents partenaires » et celles traduisant les facteurs de contingence organisationnels et structurels des IAA.

II-2-1- Données de base des IAA enquêtées

Graphique 1: Effectifs/ Salariés des IAA enquêtées

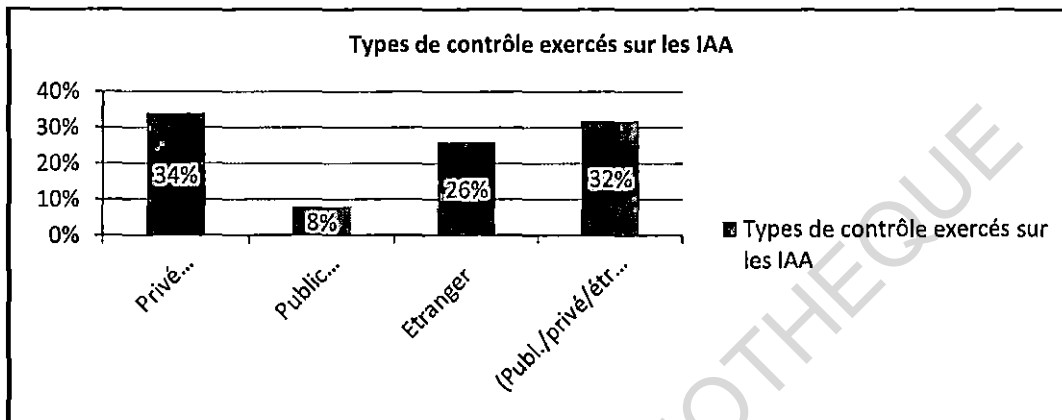


Les IAA répertoriées sont des PME pour + de 70% d'entre elles. Figurent également les grandes entreprises (dont 4 d'entre elles détiennent plus de 1.000 salariés et deux autres entre 4.000 et 11.000 salariés). Cette configuration hétéroclite en termes de taille des organisations traduit aussi de façon symétrique l'hétérogénéité des dénominations sociales en œuvre.

Si pour la plupart en effet, les grandes entreprises restent propriétaires des grands groupes étrangers/multinationales (GUINNESS, NESTE, CASTEL, BARRY CALLEBAUT, PANZANI et SOMDIA, PASTA, etc.) ou en copropriété avec de l'Etat (sociétés d'économie mixte) (CDC, SOSUCAM, MAÏSCAM, SODECOTON), les PME en revanche sont détenues par des capitaux privés (familial ou en coparticipation/privé camerounais/Etranger).

Ce paysage hétérogène d'entreprises composites présage des relations interorganisationnelles denses et complexes (que nous nous proposons de préciser et de caractériser).

Graphique 2 : Types de contrôle exercés sur les IAA



Les IAA-EC sont contrôlées par des acteurs **privés camerounais** pour **66%** (dont **34%** à caractère familial). L'Etat camerounais reste présent mais de façon réduite (**8%**), ce qui confirme son retrait progressif du secteur au profit d'une dynamique entrepreneuriale. Le contrôle de type **étranger** représente **26%** environ et la coparticipation au capital public/privé/Etranger pour **32%**.

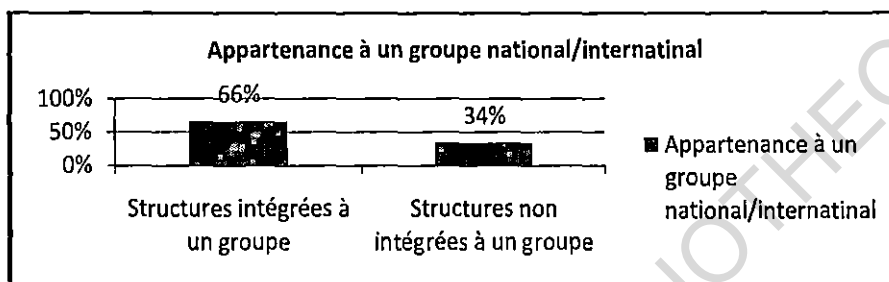
Cette situation peut vraisemblablement avoir des incidences sur l'organisation et la gestion des activités et particulièrement sur le mode relationnel des firmes. La structure du capital d'une firme peut en effet déterminer la capacité et la nature de partenariats exploitables.

Le service spécialisé dans la promotion des investissements industriels et le rapprochement d'entreprises (ONUDI) dans le cadre de « projets de partenariat industriel » au Cameroun⁵⁵ peut servir d'exemple. Pour les structures de petites tailles, à faibles capitaux, les sollicitations en termes de partenariats concernent principalement les finances, les besoins en technologie de pointe pour l'exploitation du marché local. Par contre, les

⁵⁵ Cf. www.unido.org/france

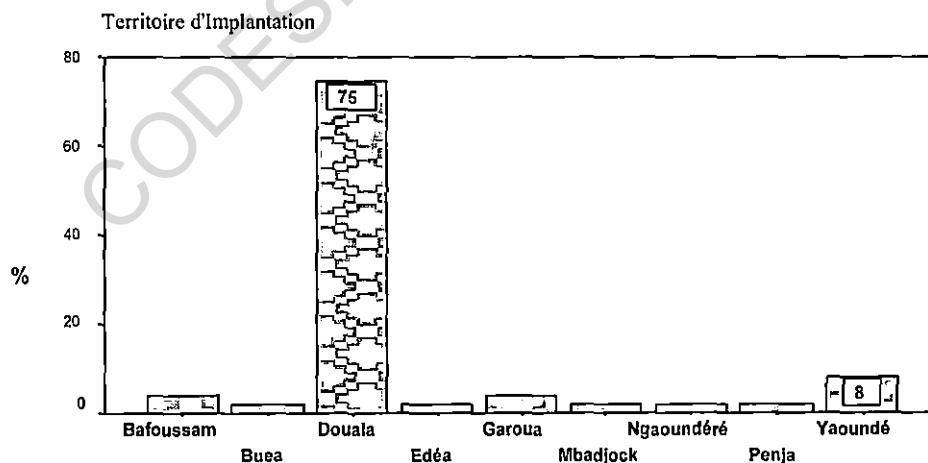
unités structurées en groupes (disposant d'importants moyens financiers) recherchent plutôt des réseaux de distribution à l'étranger ou de partenariats de mise aux normes européennes de qualité et de traçabilité, dans le cadre de l'expansion de leur activité et de conquêtes de marchés internationaux. Les très petites structures (familiales le plus souvent) quant à elles se tournent vers des structures ethnico-sociales de « proximité » (familiale, associations, etc.) pour faire face à leurs problèmes financiers et logistiques.

Graphique 3: Appartenance à un groupe



Seules 34% des entreprises étudiées ne font pas partie des groupes (nationaux ou étrangers). Cela peut s'expliquer par la forte présence des firmes sous contrôle familial (22%). Vraisemblablement, cette configuration épouse les modes relationnels en œuvre.

Graphique 4: Territoire d'implantation



Les IAA-EC sont inégalement réparties sur le territoire camerounais. On note une forte concentration dans les principales agglomérations que sont Douala (capitale économique avec un taux d'implantation de 75%) et Yaoundé (capitale politique avec un taux de 8%).

Trois types de territoire d'implantation⁵⁶ des firmes peuvent se distinguer en termes de ressources et compétences territoriales mobilisables (bassin d'emploi, milieu industriel, conditions géo-climatiques, ressources liées à l'équipement, ressources financières et logistiques, ressources institutionnelles, etc.) :

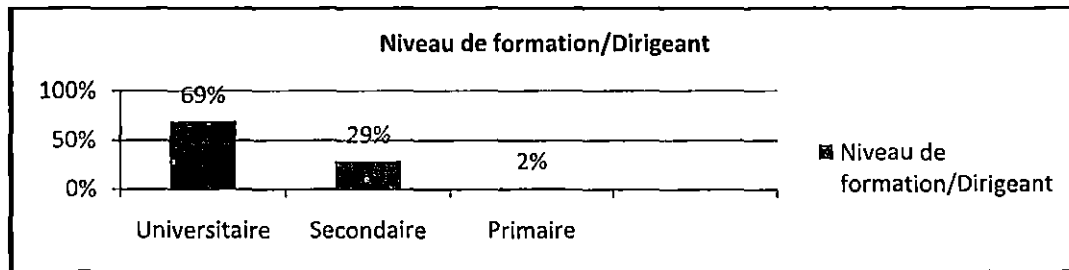
- les **zones rurales** (3.9% des entreprises enquêtées) : elles sont dépourvues de principales infrastructures et d'équipements publics, mais aussi de milieu industriel susceptible de servir d'accompagnateur. Ce sont des zones éloignées des grandes métropoles. En revanche, elles bénéficient de la disponibilité des terres agricoles, des conditions géo-climatiques favorables, et d'un bassin d'emploi « bon marché ». Elles concernent les villes de Buea, Ngaoundéré, Penja, Mbadjock. Les firmes installées disposent souvent d'importants moyens et appartiennent à l'Etat ou sont détenues par des grands groupes étrangers (CDC, SOSUCAM, MAÏSCAM, CTE, etc.). Ces dernières procèdent alors à une intégration en amont de la filière (exploitation des espaces agricoles), garantissant les sources d'approvisionnement en quantité et en qualité. La disponibilité d'un bassin d'emploi « bon marché » renforce la compétitivité de ces entreprises. Le mode relationnel en œuvre se présente en termes de rapprochement avec les sources d'approvisionnement, tout en préservant des liens de nature hiérarchique avec la tutelle/direction. L'envergure des firmes en question permet une facilité de connexion avec la « grande finance » et des organisations patronales.
- Les **zones urbaines** (82,3% des entreprises enquêtées) : elles sont dotées d'infrastructures et d'équipements divers et se présentent comme des « milieux industriels » denses et dynamiques, qu'accompagnent des mesures institutionnelles à caractère structurel (les zones industrielles), elles mêmes soutenues par les ressources financières (nationales et internationales). Ces régions constituent des

⁵⁶ Nous nous aidons ici d'une typologie établie par Saives (2000, p167) sur les territoires communaux des IAA.

zones attractives du fait aussi de la disponibilité d'un bassin d'emploi qualifié et des infrastructures de communication. Elles concernent les villes de Douala (principale « pôle agroalimentaire ») et de Yaoundé. A priori, ce « milieu industriel » devrait favoriser des échanges denses d'abord au sein du secteur agroalimentaire, mais aussi avec d'autres secteurs d'activités. Les firmes installées sont constituées de « PME », mais aussi de « grandes entreprises ». La nature cosmopolite des deux villes n'empêche pas un repli identitaire, qui s'accompagne de regroupements à caractère informel (associations tontinières, des clubs d'entraide et de solidarité, des sectes religieuses, des confréries initiatiques, des groupes mafieux)⁵⁷. L'on peut donc supposer un enchevêtrement d'échanges denses et multiplexes entre les différents acteurs socio-économiques et en particulier avec les IAA (finance, conseil, recommandations, informations, ressources humaines, etc.).

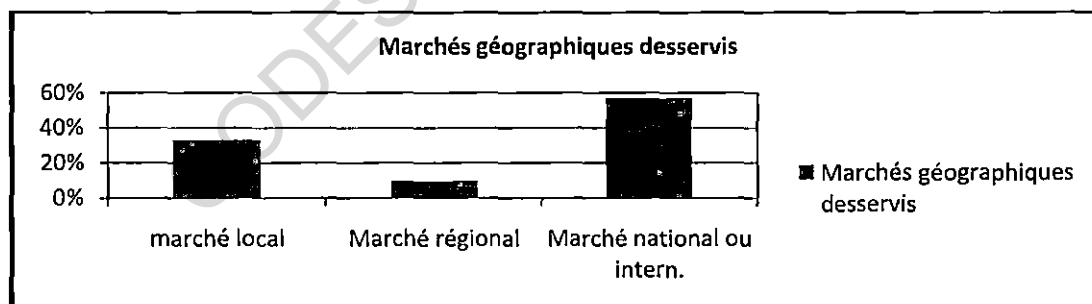
- Des zones urbanisées mais « isolées », **au développement industriel « embryonnaire » et stagnant (13.8%)** : elles sont dotées d'un bassin d'emploi, mais l'absence d'un milieu industriel et de ressources financières, mais également logistiques et institutionnelles empêchent un véritable décollage et l'accès rapide à des marchés. Une main d'œuvre qualifiée fait également défaut. Garoua, Edéa, Ngaoundéré, Bafoussam font partie de cette catégorie. Seules les petites unités accompagnent les grosses structures étatiques ou d'économie mixte installées. Celles-ci à défaut se replient sur elles-mêmes, et comptent sur le dynamisme du propriétaire-dirigeant (notamment l'activation de réseaux personnels ou professionnels) pour garantir leur survie.

⁵⁷Cf. Kamdem, 2002. L'auteur s'interroge à propos « sur la nature et la portée du lien entre les milieux d'affaires et certaines associations initiatiques confrériques ou religieuses », qui pour l'instant ne disposent d'aucunes études empiriques sérieuses, mais constituent un champ de recherche prometteur.

Graphique 5: Niveau de formation du dirigeant

Près de 70% de dirigeants disent avoir reçu une formation de niveau universitaire, 30% de niveau du secondaire et moins de 2% de niveau **primaire**.

Le niveau de formation du dirigeant peut constituer un facteur important quant à la nature et de l'intensité des liens à caractère professionnel à développer. En effet, si tous peuvent appartenir à différents réseaux, les niveaux de formation universitaires sont plus prédisposés à intégrer des grands groupes ou sociétés d'économie mixte (et par conséquent proposer des contacts professionnels moins « encadrés » dans le social). En revanche, ceux de formation primaire ou secondaire, intégrés dans des structures moins importantes (très souvent familiales) développent des relations professionnelles beaucoup plus « enchâssées » au sein des groupements à caractère tribal, communautaire ou ethnique.

Graphique 6: Marchés géographiques desservis

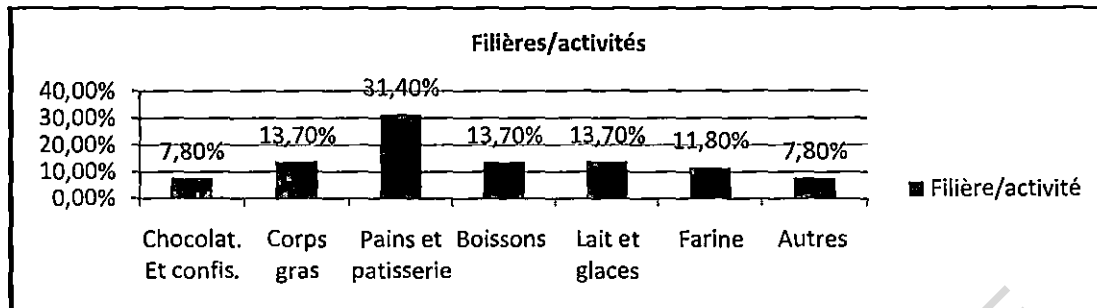
43% des IAA opèrent sur un **marché** essentiellement **local** ou **régional**. Cela peut se justifier par la forte présence de PME à faible capitaux (privé/familial), focalisées dans les activités de boulangerie et de pâtisserie. Leurs activités principalement localisées,

nécessitent une grande insertion sociale des acteurs (leader politique, élite locale, adhésion dans des associations locales, etc.). L'imbrication des contacts marchands et non marchands des contacts peut s'avérer sources d'opportunités, mais également de contraintes.

En revanche 57 % des IAA identifiées couvrent le périmètre national et pour certains le marché international. Il s'agit pour la plupart des grandes entreprises à capitaux publics ou coparticipation avec des grands groupes étrangers (CASTEL, BARRY CALLEBAUT, PANZANI et SOMDIA, etc.), plus rapprochées des organisations telles l'Etat, les associations patronales, les groupes de pression, etc.

Tableau 9 : Extrait su TEI 2003- Structure de CI dans les branches de l'agro-industrie en 2003

	Branches								
	Agriculture Industrielle Et d'exportation	Industrie De La Viande Et Du Poisson	Travaux De Grains	Industrie Du Cacao, Café, Thé Et Sucre	Industrie Des Oléagineux Et D'aliments Pour Animaux	Fabrication De Produits A Base De Céréales	Industrie Lait, Fruit Et Légume. Autres Produits Alimentaires	Industrie De Boissons	Industrie Du Tabac
PRODUITS									
Produits de l'Agriculture Vivrière	6,6%		99,3%	0,8%	7,5%	1,7%	4,9%	18,3%	
Prods de l'Agric. indust. et d'export.	0,0%			67,5%	9,7%				36,9%
Produits de l'Elevage et de la Chasse		46,7%			1,1%	3,3%			
Produits sylvicoles		0,0%			0,0%	0,3%	1,0%	0,9%	
Prods de la pêche et de la piscicult.		27,9%			0,1%				
Viande et poisson		10,9%			7,9%	0,0%	33,8%		
Prodt trav. des grains & prodt amylacés			0,0%		14,2%	57,8%	0,1%	1,5%	
Prods du cacao, café, thé et sucre				12,5%	0,4%	22,1%	12,8%	16,6%	
Oléagineux et aliments pour animaux	0,0%			1,7%	33,7%	0,6%	1,3%		
Produits à base de céréales					0,2%	0,1%			
Prodt laitiers; base fruits et légumes et autres produits alimentaires	2,0%	0,0%		1,9%	0,4%	0,4%	16,8%	5,4%	0,4%
Boissons								16,4%	
Tabac									14,2%
	9,2%	86,0%	99,9%	84,8%	75,3%	86,5%	71,0%	59,6%	52,0%

Graphique 7: Filières des activités concernées par l'analyse

La filière des produits de la chocolaterie et confiserie reste dominée par la transformation de cacao (pâte, beurre et poudre de cacao) à travers les deux usines SIC CACAO et CHOCOCAM. Ce secteur s'approvisionne sur le marché local pour près de 23% de la production nationale de fèves de Cacao. Des stratégies relationnelles efficaces devraient par conséquent se focaliser sur la garantie d'un approvisionnement de qualité et en quantité (compte tenu de l'aspect contingent géo-climatique par exemple précédemment évoqué), la plus grande partie de la production étant exportée en l'état brut.

La **filière des corps gras** comprend plusieurs catégories d'acteurs parmi lesquels : les sociétés d'Etat (CDC, SODECOTON principalement); les sociétés privées (SOCAPALM-récemment privatisée, PALMOL, MAYA, etc.), le secteur informel et la production villageoise (dont les productions sont estimées à près de 20% de la production nationale). Si le secteur reste porteur et suffisamment compétitif, il n'arrive pas malheureusement à satisfaire une demande intérieure, en forte croissance avec notamment l'arrivée de nouveaux acteurs industriels (spécialisées dans la fabrication du savon et des détergents ; les grands éleveurs de volaille demandeurs de la provende).

Face à de parts de marchés à conquérir, les entreprises procèdent à des stratégies d'intégration aval/amont le long des filières. C'est le cas d'un groupe camerounais (CCC), spécialisé dans la savonnerie qui entend procéder à une intégration en amont de la filière afin de mieux répondre à sa demande et ses perspectives de marché.

Par ailleurs, l'appui de l'Etat, à travers des programmes de développement (Programme de développement des palmerais villageoises, PDPV) participe à redynamiser des organisations locales de petits planteurs.

L'on peut donc penser à la présence dans le secteur, d'une dynamique relationnelle multiplexe (assise sur des échanges marchands et non marchands) associant l'Etat, les collectivités locales, les sociétés privées et autres acteurs socio-économiques.

La filière « **boulangerie et pâtisserie** » est la plus représentée et constitue à l'occasion l'activité agroalimentaire la plus répandue sur le territoire national. Elle est constituée en majorité de PMI. Cette situation tient pour beaucoup de la spécificité de la demande alimentaire (demande de variété contrôlée et de fraîcheur) qui nécessite un rapprochement des unités de production avec le marché des consommateurs. Une autre explication peut être trouvée dans la petite dimension de ses activités, nécessitant peu de moyens (financiers et logistiques) et donc facilement réalisables. La création de ces structures sollicite alors au-delà du dynamisme du promoteur, un soutien « local » qui peut être trouvé auprès de la famille, les amis et les membres de la communauté, etc. Le secteur informel y est fortement représenté, plusieurs activités exerçant dans la clandestinité plus souvent pour échapper à la pression fiscale.

L'on est donc en mesure de penser l'existence dans cette filière, d'échanges (au demeurant denses et multiplexes car associant des contacts marchands et non marchands compte tenu de la forte implication des « proches » dans la réalisation du projet) de « proximité », autour d'un marché localisé.

La filière « **Boisson** » réalise plus de la moitié du chiffre d'affaires des industries alimentaires et demeure la plus dynamique. Elle reste dominée par la présence de grands groupes multinationaux, mais l'on retrouve également un nombre important d'entreprises nationales (PME avec 7% de l'offre globale estimée). Le secteur informel y occupe une faible part, mais reste actif (notamment parmi les couches de la population les plus défavorisées). Si l'essentiel de la production est écoulee sur le marché national, des échanges aussi bien en amont (Cf. TEI) qu'en aval sont effectués par les différents acteurs. Par exemple, plusieurs entreprises décident de partager le même réseau de distribution pour

une meilleure efficacité de l'opération. Le réseau de distribution des boulangeries servira ainsi à la fois aux boissons et autres produits alimentaires.

Il se constitue ainsi dans ce rapprochement une dynamique de « gagnant/gagnant ».

La filière « **produits laitiers et glaces** » occupe une place modeste dans l'alimentation des camerounais, même le niveau de consommation est inégalement reparti à travers le pays. En effet, cohabite dans le cas de la production du lait, deux modes de production : un mode artisanal et un mode semi-industriel. Au-delà de la production artisanale, plusieurs structures assurent une offre relativement variée (les laits liquides et concentrés, les laits en poudre, les fromages, les yaourts et crèmes glacés, etc.) parmi lesquelles : CAMLAIT, TOPLAIT, SAPLAIT, SOTRAMILK, NESTLE, etc.

Si le marché semble porteur, compte tenu de la croissance démographique constatée, l'offre en amont et en aval reste très insuffisante (Cf. TEI, *supra*), compte tenu de l'absence d'infrastructures (de conservation notamment). On peut donc penser à une faible intégration de la filière, compte tenu d'importants volumes de matières importés pour garantir la production. En revanche, les échanges interindustriels peuvent sembler importants en aval étant donné le partage des circuits de distribution constaté. Cela n'empêche pas l'existence de circuits parallèles de production et de distribution.

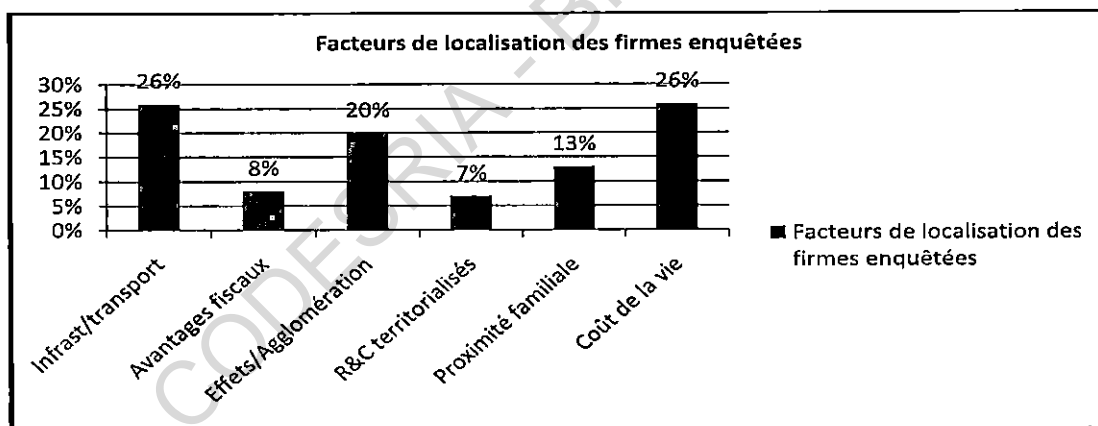
Des unités de transformation des produits laitiers dans le Nord Cameroun par exemple, sont dirigées par les femmes (à 94%), avec comme matière première principale le lait frais de vache. Les hommes se spécialisent dans la production du lait frais, tandis que les femmes se concentrent dans la commercialisation (à travers « le porte à porte »). Les produits marchands (*biradam*, *kindirmou*, *pendidam* et *le'bol*) restent fortement appréciés sur le marché local⁵⁸, où le Yaourt est perçu par une tranche des consommateurs comme un produit inaccessible.

La coexistence des structures artisanales et semi-industrielles à capitaux privés camerounais ou étrangers (voire des grands groupes comme NESTLE), présage des comportements relationnels complexes et variés entre différents acteurs.

⁵⁸ Cf. www.agricultures-urbaines.com/IMG/Kameni.pdf

Les filières « **sucres et mélasse** » et « **fabrication des produits à base de céréales** » assurent une production entièrement absorbée par le marché intérieur. Si dans le cas du sucre, les principales sociétés (SOSUCAM, NOSUCA, SUMOCAM) font face à une forte concurrence déloyale des produits importés frauduleusement, les sous-produits des sucreries restent dans l'ensemble sous-exploités. La demande des brassicoles en matières premières (des mélasses, sucre raffiné) reste insatisfaite. L'entreprise SOSUCAM (seul producteur de sucre de canne, nouvellement privatisée) qui a opéré à sa création, une intégration en amont de sa source d'approvisionnement entend dans l'urgence développer de nouvelles plantations pour satisfaire une demande en forte augmentation. Le mode relationnel en vue ne peut être que « territorialisé », afin de faire adhérer les collectivités locales au projet. La société MAÏSCAM également (seule industrie géante dans la production des céréales) n'arrive pas à satisfaire la demande croissante des brassicoles, malgré des parts de marché à conquérir.

Graphique 8: Facteurs de localisation des firmes enquêtées

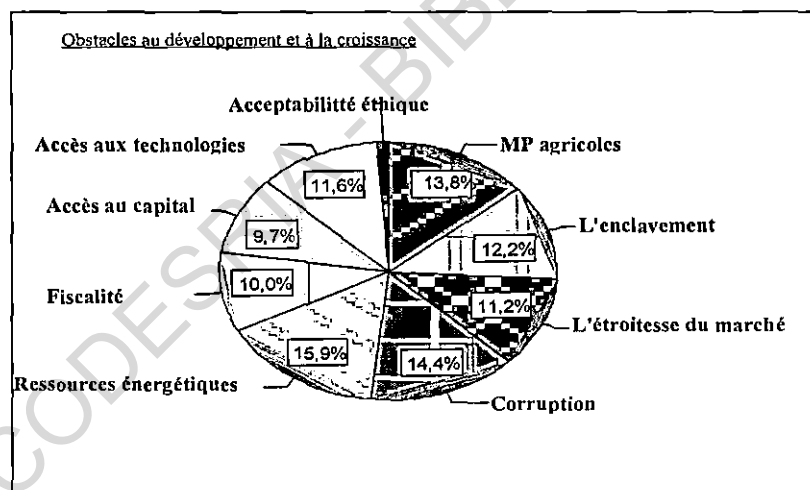


La proportion des très petites entreprises (pour la plupart sous contrôle familial, pour environ 15% de l'effectif total) semble justifier le facteur « proximité familiale » comme argument de localisation de la firme (13%). Parallèlement, la recherche de ressources territorialisées (7%) peut aussi s'expliquer par la faible présence de grandes entreprises étatiques/économie mixte, qui ont procédé à une intégration à amont de la filière (à travers

des vastes exploitations agricoles) afin de garantir la qualité de leurs approvisionnements en matières premières (SOSUCAM, CDC, CTE, SODECOTON, etc.). En revanche, pour les moyennes et autres grandes entreprises (appartenant à des grands groupes étrangers), les infrastructures et l'effet d'agglomération constituent les principales raisons de leur localisation. Quant aux jeunes entreprises à capitaux privés camerounais et étrangers, le coût de la vie et les avantages fiscaux peuvent servir d'incubateur à leur développement.

Il va sans dire que la localisation de ces structures, conditionne en grande partie leurs perspectives relationnelles. Ainsi l'installation dans des grandes agglomérations pourra permettre de bénéficier d'une « atmosphère industrielle » à la base de nombreux échanges multiplexes. Les zones rurales quant à elles bénéficient des conditions agro-climatiques favorables aux exploitations agricoles, encouragées par une main d'œuvre disponible et « bon marché ».

Graphique 9: Principaux obstacles au développement



Les principaux obstacles à la croissance et au développement des IAA-EC déclarés semblent eux aussi refléter la configuration disparate et variée de l'agroalimentaire.

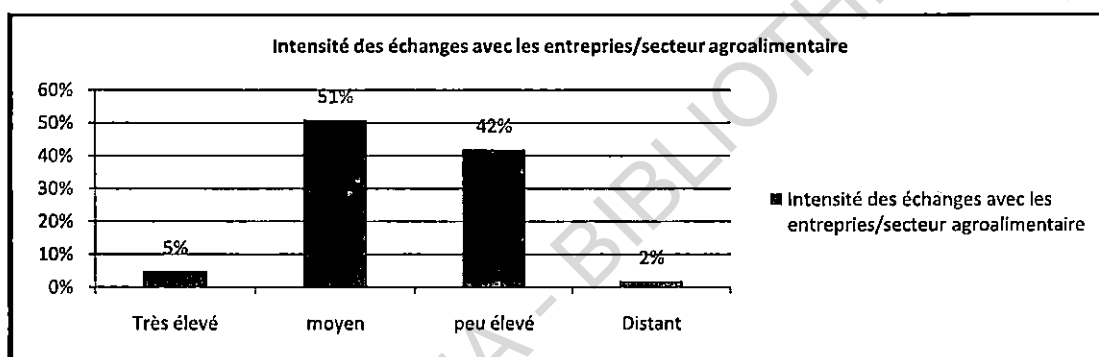
Si la plupart déplore les conditions socio-économiques générales liées à la corruption, les ressources énergétiques, l'enclavement, la fiscalité (55% environ des déclarations), d'autres raisons restent spécifiques à une catégorie d'entreprises. Par exemple, l'accès au capital et la

technologie restent l'apanage des PME (pour la plupart à capitaux privés nationaux), l'étroitesse du marché et l'approvisionnement en matières premières agricoles concernent beaucoup les grandes firmes multinationales.

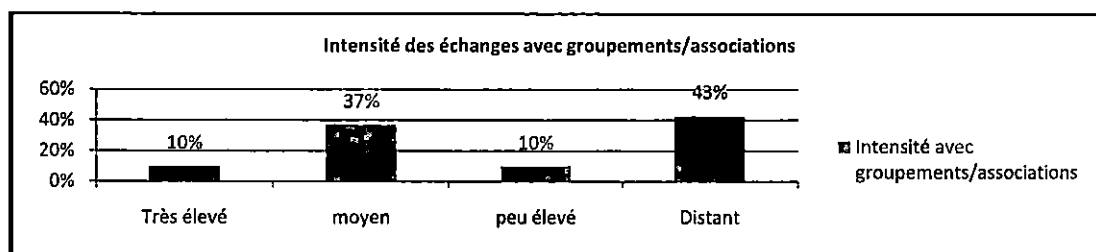
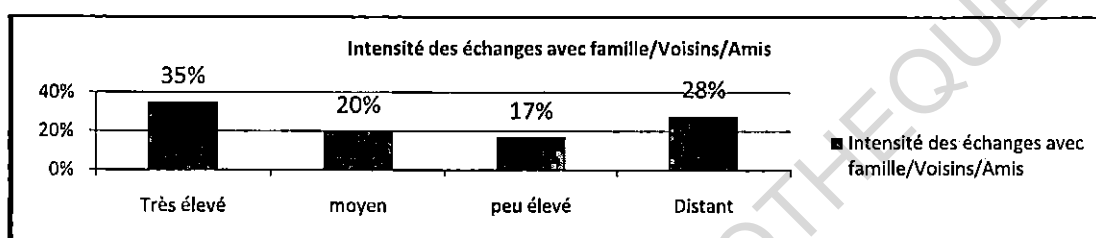
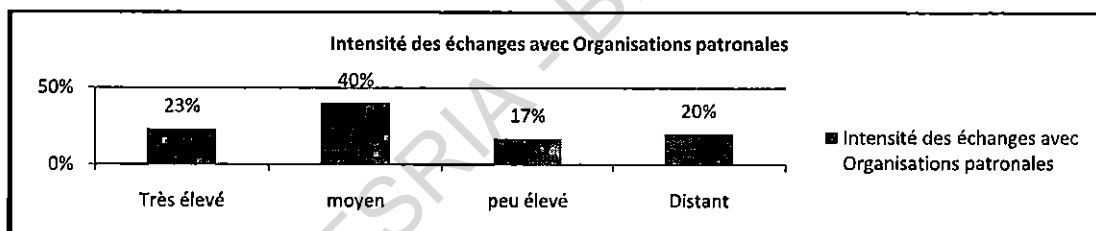
Ces obstacles *a priori*, conditionnent leurs démarches relationnelles et la compétitivité de celles-ci.

II-2-2- Intensité des principaux échanges interorganisationnels

Graphique 10: Intensité des échanges avec les industries de la même branche d'activité (agroalimentaire)



Nos enquêtes révèlent une intensité des échanges entre les industries de l'agroalimentaire très moyenne, ce qui confirme les résultats du TEI (*supra*). En effet, seulement 6% d'échanges entre industries agroalimentaires se révèlent très importants. Cette situation est certainement due à la configuration globale du secteur (structures diversifiées en termes de tailles, de types de contrôle exercé, de marchés desservis, de stratégies de localisation et de filières d'activité) et de l'environnement socio-économique en général (qualité des infrastructures, instabilité socio-politique, etc.). Quoi qu'il en soit, cette physionomie interfère sans doute avec les stratégies relationnelles des différents acteurs qu'il nous reste à identifier et à traduire le caractère compétitif.

Graphiques 11 : Intensité des échanges avec les Groupements et associations**Graphique 12 : Intensité des échanges avec les Familles, voisins et amis****Graphique 13 : Intensité des échanges avec les Organisations patronales**

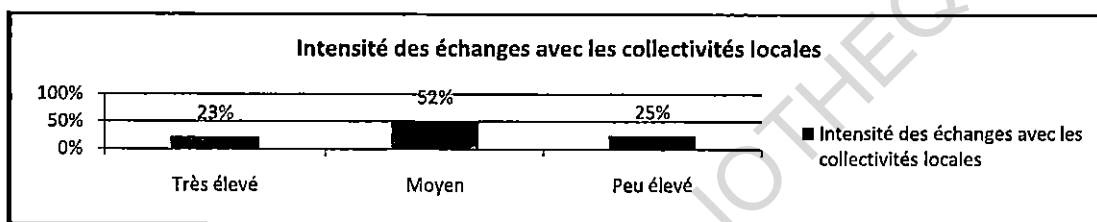
L'analyse « interactive » des différents tableaux qui précèdent nous renseigne sur l'interférence entre les facteurs de contingence identifiés et la variable « intensité des échanges avec différents partenaires ».

En effet, elle permet d'établir un rapport entre la structure des entreprises (en termes de taille et type de contrôle exercé) et l'intensité des relations entretenues. Par exemple, le pourcentage d'échanges déclarés avec les proches (« familles, amis et voisins ») se rapproche de l'effectif des PME parmi les IAA enquêtées, dominées par un type de contrôle privé camerounais (environ 45%). Dans le même temps, le pourcentage d'échanges déclarés

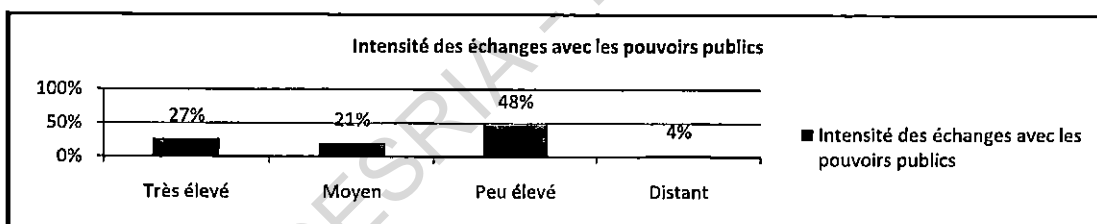
avec les organisations patronales, se rapproche de l'effectif des grandes entreprises d'une part, et du type de contrôle public/étranger d'autre part (environ 55%).

L'on peut est donc être amené à établir une **corrélation (qui reste à confirmer et à préciser) entre d'une part l'intensité des échanges avec différents partenaires (familles/amis/voisins ; Groupements interpatronaux, etc.) et d'autre part les facteurs de contingence** liés ici à la structure de production (en termes d'effectifs de salariés) et le type de contrôle exercés sur les firmes.

Graphique 14 : Intensité des échanges avec Collectivités locales



Graphique 15 : Intensité des échanges avec les Pouvoirs publics

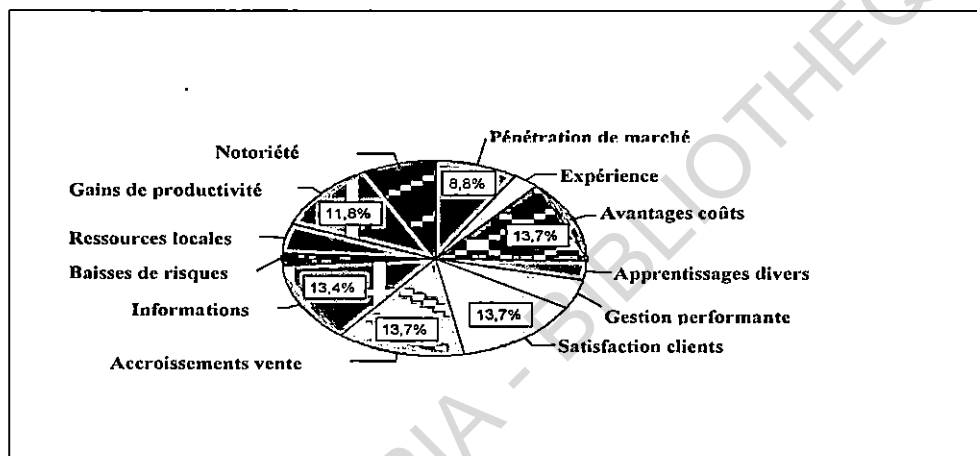


Un constat de même ordre est fait en ce qui concerne l'intensité des échanges avec les pouvoirs publics (et dans une certaine mesure ceux avec les collectivités locales) et la structure des effectifs des IAA enquêtées et le type de contrôle associé. En effet, l'intensité des échanges avec les pouvoirs publics (et éventuellement celle avec les collectivités locales) concorde avec la proportion de structures des firmes (le type de contrôle publics et coparticipation privé/étranger + la structure taille/effectifs employés- grandes entreprises).

Inversement, le faible niveau des échanges avec les pouvoirs publics déclarés (48%) se rapproche de l'effectif de la structure taille/effectifs employés- petite et très petite entreprise + effectif type de contrôle exercé/privé camerounais et familial (45%).

L'on est donc aussi en droit de penser à une **corrélation (à confirmer et à préciser) entre l'intensité des échanges développés avec différents partenaires** (ici les pouvoirs publics et les collectivités locales) et **les facteurs de contingence** liés ici à la taille de structure et type de contrôle exercé.

Graphique 16 : Objectifs affichés des échanges



Dans l'ensemble, les objectifs affichés durant les échanges demeurent multiples et variés, reflétant pour l'essentiel la configuration globale des IAA enquêtées.

En effet les objectifs liés à la pénétration de marché, la recherche des informations et l'accroissement des ventes semblent convenir aux grandes entreprises et multinationales installées ; la recherche de ressources locales aux industries d'Etat ou structures nouvellement privatisées ; la notoriété aux jeunes entreprises dynamiques ; et la baisse des risque, la recherche de gains de productivité et l'expérience (apprentissage divers) aux petites structures familiales à faibles capitaux.

Nécessairement, ces éléments interfèrent avec la nature et l'intensité des échanges entretenus avec les différents partenaires socio-économiques.

L'analyse des tris à plat consolide les premières tendances affichées à travers la nature contraignante des variables de contingence organisationnelles et structurelles (liées à la stratégie, la logique entrepreneuriale, la taille et les facteurs de localisation) sur le comportement relationnel des IAA-EC.

Nous proposons d'approfondir la nature de ces interférences à travers une analyse en tris croisés des variables en cause.

II-2- L'analyse en « Tris croisés »

Nous avons jusqu'ici procédé à un traitement de variables uniques. Afin d'améliorer la qualité de l'analyse, il importe de les relier à d'autres variables (Malhotra, 2004, p.353).

Pour ce faire, le tri croisé permet d'étudier plusieurs variables simultanément, en rassemblant dans un tableau unique, les distributions de fréquence de chacune, facilitant ainsi la compréhension des relations entre elles grâce à un nombre limité de modalités ou de valeurs distinctes (Malhotra, 2004, p 353)⁵⁹. Il correspond à un « tableau de contingence », tableau permet de tester l'existence d'une « relation » statistique entre deux variables, et le cas échéant d'établir la forme de cette relation.

La signification statistique de l'association observée demeure la plupart de temps le calcul du Khi-deux.

II-2-1- Utilisation du test de Khi-deux

Le khi-deux permet de tester la signification statistique d'une association observée par tri croisé et offre le moyen de vérifier l'existence d'une association asymétrique entre les deux variables. Dans le but de déterminer l'existence d'une association systématique, l'on évalue

⁵⁹ Cf. Malhotra, 2004.

la probabilité d'obtenir un khi-deux égal ou supérieur à celui calculé à partir du tri croisé. Dit autrement, l'hypothèse nulle (H_0) (absence d'association systématique entre les deux variables), sera rejetée que si la valeur de la statistique du test est supérieure à la valeur critique de la distribution Khi-deux pour les degrés de libertés définis. La valeur du khi-deux sera d'autant plus élevée que l'écart entre les effectifs théoriques et observés est important.

Néanmoins, un Khi-deux non significatif (ce qui nécessite encore le recours à d'autres méthodes pouvant détecter une association entre variables, Tenenhaus, 1994, p152) peut toujours être utile à l'analyse, grâce à des informations qu'il peut fournir.

La probabilité associée à la valeur observée de la statistique X calculée (« valeur p ou « p -value »), est le « seuil de signification observé ». L'hypothèse nulle (H_0) sera rejetée, si la valeur « p » est inférieur au seuil de signification fixé (α) (Sincich, 1996 in Thiétart et coll. 2003, p300). Nous avons fixé le seuil de signification (α) du test à **10%**. La nature exploratoire de l'analyse justifie cette option. En effet, nous essayons de procéder à un premier regroupement des variables susceptibles d'interférer avec le comportement relationnel des firmes (et sa capacité stratégique) avant de les soumettre par la suite (Cf. Chapitre IV) à une **AFCM** (Analyse Factorielle de Correspondances Multiples) associée à une **CAH** (Classification Ascendante Hiérarchique).

La règle déconseille l'utilisation du Khi-deux, si l'effectif théorique de l'une des cellules est inférieur à cinq (Malhotra, 2004, p 359). L'usage recommande alors, lorsque H_0 est rejetée, de déterminer l'intensité de l'association à l'aide d'une statistique appropriée qui peut être le coefficient **phi**, **coefficient de contingence**, **V de Cramer**, etc. (Malhotra, 2004, p 362).

II-2-2- Autres tests associés : Phi, V de Cramer et Coefficient de contingence

Trois autres mesures d'associations ont été utiles pour confirmer et dans certains cas compléter le test du Khi-deux⁶⁰ : le **coefficient de contingence** (représentant une mesure d'intensité de la liaison fondée sur le khi carré), le **V de Cramer** (indice permettant des comparaisons entre différentes variables) et le **phi** utilisé uniquement pour les tableaux croisés 2 x 2.

Le **coefficient de contingence (C)** non seulement permet d'éliminer l'effet du nombre, mais aussi autorise le calcul de « l'intensité » de l'association entre les deux variables. La formule du C est la suivante : $C =$

$$\sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$$

Ce coefficient est toujours compris entre 0 et 1, avec zéro indiquant l'absence d'association entre les variables de ligne et de colonne. Les valeurs proches de 1 indiquent un degré d'association élevé entre les variables de ligne et de colonne. En règle générale, il ne lui est pas possible d'atteindre la valeur 1.

Le **V de Cramer** constitue aussi une mesure d'association basée sur le khi carré. Il se rapproche de C mais il s'ajuste au nombre de colonnes et de rangées, ce qui permet d'obtenir la valeur maximale de 1. La formule est la suivante :

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{(N) \text{MIN}(r-1, c-1)}}$$

Généralement, une mesure près de « 0 », signifie qu'il existe une faible relation entre les variables. Une mesure près de « 1 » signifie une forte relation.

Enfin le **Phi Φ** s'utilise pour un tableau de plus grande dimension, et sa valeur peut dépasser la valeur de 1,00. Calculé à partir du khi carré divisé par la taille de l'échantillon et dont on prend la racine carrée, il constitue un cas particulier du V de Cramer. Sa valeur varie entre -1 et +1.

⁶⁰ Cf. <http://biblioxtrn.uqar.qc.ca/stat/Fichesstat/multivariable/nominal/symetrique.htm> ; www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/doc/pol1800khideux_2_.doc

Nous optons pour une diversification des méthodes associant les trois types de test pour une meilleure analyse.

Pour le détail des calculs, se reporter à l'annexe 3-2 : tests du khi-deux et V de Cramer.

Tableau (croisé) 10 : Variable « Intensité des échanges avec les industries de la même branche d'activité » et facteurs de contingence

Variable « Intensité des échanges avec les industries de la même branche d'activité » et facteurs de contingence liés à la filière d'activité, facteurs de localisation (avantages fiscaux), obstacle au développement (étroitesse du marché local), filière d'activité et taille des entreprises.

<u>Variabiles</u>	<u>Intensité des échanges avec les industries/ agroalimentaire</u>	<u>Premières observations</u>
Type de contrôle = Familial	PROBA (KHI2 > 7.35) =	0.061
Filière d'activité=Boulangerie et Pâtisserie	PROBA (KHI2 > 39.68) = Phi, V de Cramer Coefficient de contingence	0.023 ,803 ,803 ,626
Facteur choix localisation = Avantages fiscaux	PROBA (KHI2 > 11.51) =	0.074
Obstacle au développement = L'étroitesse du marché local, disponibilité des MP	PROBA (KHI2 > 19.08) =	0.004
Statut juridique = SNC	Phi V de Cramer Coefficient de contingence	,412 ,412 ,381

Le tableau (10) confirme les premières analyses faites précédemment (Cf. TEI, *supra*), notamment la **faible intégration du secteur agroalimentaire**.

Parmi les variables fortement corrélées à la variable « intensité des échanges/industrie agroalimentaires » figurent principalement les variables descriptives relatives aux structures de petite taille (et à faibles capitaux, pour la plupart familiaux) qui développent des échanges de « proximité » fortement encadrés dans le social (et principalement les proches). Celles-ci s'éloignent par conséquent dans leur activité, de leurs homologues de l'agroalimentaire, privilégiant les « proches » dans leurs contacts.

Quant aux moyennes et grandes entreprises, elles restent liées pour la plupart à des grands groupes étrangers et autres multinationales ou des entreprises propriétaires de l'Etat.

Ces soutiens leur garantissent des sources d'approvisionnement internationales et des apports financiers importants.

Si l'étroitesse du marché, la qualité des infrastructures, la disponibilité des matières premières figurent parmi les explications, l'on retient que les circuits de distribution constituent le principal « nœud » stratégique dans les relations entre acteurs du secteur.

Le tableau croisé (10) à travers ces analyses corrobore l'interférence entre les facteurs de contingence liés à l'environnement, de la taille, la logique entrepreneuriale, la stratégie et le comportement des IAA-EC.

Tableau (croisé) 11 : Variable « Intensité des échanges avec Amis, voisins et famille » et facteurs de contingence

Variable « **Intensité des échanges avec Amis, voisins et famille** » et facteurs de contingence liés au niveau de formation du dirigeant, aux marchés desservis, à l'appartenance à un groupe, à la filière d'activité, aux types de contrôle, aux facteurs de localisation et aux obstacles à la croissance.

<u>Variabiles</u>	<u>Intensité des échanges avec Voisins, amis, famille</u>	<u>Premières observations</u>
Type de contrôle = Privé camerounais, Etranger, Familial, Coparticipation au capital,	PROBA (KHI2 > 11.47) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.009 ,557 ,557 ,487
Niveau de formation/dirigeant	PROBA (KHI2 > 18.13) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.006 ,443 ,443 ,405
Appartenance à un groupe	PROBA (KHI2 > 11.07) =	0.011
Filière d'activité	PROBA (KHI2 > 55.04) =	0.000
Marchés géographiques desservis	PROBA (KHI2 > 28.13) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.000 ,566 ,566 ,493
Appartenance à une association professionnelle	PROBA (KHI2 > 11.57) =	0.009
Facteur choix localisation = Effets d'agglomération, Proximité familiale, ethnique, etc.	PROBA (KHI2 > 21.46) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.002 ,584 ,584 ,504
Obstacle au développement = Les MP agricoles, Enclavement, Réglementation, Accès au capital, la technologie	PROBA (KHI2 > 18.79) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.005 ,644 ,644 ,541
Effectifs employés	Phi V de Cramer Coefficient de contingence	,973 ,973 ,697

L'interprétation du tableau croisé (11) nous montre que la stratégie relationnelle avec les « proches » reste l'apanage des structures de petites tailles (très souvent sous contrôle familial, dont le dirigeant a reçu une formation niveau primaire/secondaire le plus souvent),

exerçant dans des marchés locaux, et qui ont privilégié comme facteur de localisation la « proximité familiale/communautaire ». Leur principal problème reste l'accès au capital et la technologie.

Ces résultats confirment l'effet de la taille, de la formation du dirigeant, de la stratégie entrepreneuriale et de la localisation sur le comportement relationnel des firmes (Tableau croisé- 11).

Tableau (croisé) 12 : variable « Intensité des échanges avec l'Administration et les pouvoirs publics » (Etat) et facteurs de contingence

variable « Intensité des échanges avec l'Administration et les pouvoirs publics » (Etat) et facteurs de contingence liés au niveau de formation du dirigeant, aux marchés desservis, à l'appartenance à un groupe, à la filière d'activité, au type de contrôle exercé, aux facteurs de localisation et aux obstacles à la croissance.

Variables	Intensité des échanges/Administration et les pouvoirs publics		Premières observations
Type de contrôle = Etranger, coparticipation,	PROBA (KHI2 > 8.77) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.033 ,527 ,527 ,466	« Dépendance »
Niveau de formation des dirigeants = universitaire	PROBA (KHI2 > 18.79) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.005 ,494 ,494 ,443	
Appartenance à un groupe	PROBA (KHI2 > 10.05) =	0.018	
Filière d'activité= Boisson, corps gras	PROBA (KHI2 > 45.13) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.006 ,838 ,838 ,642	
Marchés géographiques desservis = national et intern.	PROBA (KHI2 > 32.75) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.000 ,616 ,616 ,524	
Facteur choix localisation = Effets d'agglomération,	PROBA (KHI2 > 13.70) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.033 ,464 ,464 ,421	
Obstacle au développement = Les MP agricoles, enclavement, réglementation,	PROBA (KHI2 > 15.31) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.018 ,498 ,498 ,446	

Le tableau croisé (12) consolide les premières conclusions faites au sujet de la structure (et éventuellement la nature stratégique) des échanges que développent les IAA avec les pouvoirs publics. La présence des grandes sociétés d'Etat/économie mixte dans le secteur constitue une explication. L'on pourra en effet évoquer les enjeux politico-stratégiques que représentent ces grandes structures. Il faut se rappeler des objectifs

assignés à leur création, notamment la garantie d'une autosuffisance en quantité et en qualité, mais aussi et surtout des rentrées de devises (produits d'exportation).

Un détour sur la période qui a marqué l'émergence du secteur privé au Cameroun permet d'éclairer la situation (Kamdem, 2002). Au lendemain de l'indépendance, les principales sociétés en place (en réalité filiales ou succursales de sociétés-mères déjà en activité en Europe et) pratiquent un système économique de rente basé sur l'exploitation et l'exportation de matières premières. C'est dans ce contexte qu'ont été créées la CDC (1814) et la SABC (1948), qui constituent encore aujourd'hui les principales grandes entreprises agroalimentaires du pays. Ces entreprises pour la plupart vont garder certains contacts privilégiés avec l'administration, qui va leur octroyer une réglementation « sur mesure » leur permettant de bénéficier de nombreux avantages.

La nature et le caractère de ces rapports entre les pouvoirs publics et le monde des affaires n'ont pas beaucoup évolué jusqu'à nos jours. Ils se seraient même renforcés de l'avis de plusieurs observateurs, rendant difficile l'émergence d'entreprises nationales et principalement celles à capitaux privés/familiaux. Ces dernières, on l'a vu, se tournent par conséquent vers des mouvements de solidarité que constituent la famille, la communauté, le groupe, ne disposant pas d'autres recours pour faire face aux besoins urgents (principal l'accès au capital).

Le tableau croisé (12) réaffirme l'interférence entre les facteurs de contingence liés à l'environnement, la stratégie, la taille, la logique entrepreneuriale et le comportement relationnel des firmes.

Tableau (croisé) 13 : Variable « Intensité des échanges avec Organisations professionnelles et patronales » et facteurs de contingence

Variable « Intensité des échanges avec Organisations professionnelles et patronales » et facteurs de contingence liés au niveau de formation du dirigeant, aux marchés desservis, à l'appartenance à un groupe, à la filière d'activité, au type de contrôle exercé, aux facteurs de localisation et aux obstacles à la croissance.

Variabiles	Intensité des échanges avec organisations interpatronales	Premières observations
Type de contrôle = coparticipation au capital, étranger	PROBA (KHI2 > 13.03) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.005 ,430 ,430 ,395
Niveau de formation des dirigeant	PROBA (KHI2 > 15.92) =	0.014
Appartenance à un groupe	PROBA (KHI2 > 16.35) =	0.001
Filière d'activité	PROBA (KHI2 > 50.60) = Phi V de Cramer Coefficient de contingence	0.001 ,671 ,671 ,557
Marchés géographiques desservis	PROBA (KHI2 > 31.92) =	0.000
Facteur choix localisation = Effets d'agglomération, infrastructures de transport, proximité familiale	PROBA (KHI2 > 13.44) =	0.037
Obstacle au développement = Enclavement, corruption, réglementation, accès au capital, technologie	PROBA (KHI2 > 18.44) =	0.005
Effectifs employés	Phi V de Cramer Coefficient de contingence	,920 ,920 ,677

Le tableau croisé (13) renforce les analyses précédentes. Les organisations interpatronales peuvent se constituer en « lobbying » discriminatoire en fonction de la « gamme de produits » plus ou moins « élitiste » qu'elles peuvent être amenées à proposer. Si cette pratique peut se révéler stratégique (malgré quelques dérives-voir avec l'éclatement des crises sanitaires (amiante, sang contaminé, farine animale, vache folle, etc.), les très petites structures et quelques PME en « gestation » (et fortement représentées dans l'agroalimentaire) en sont éloignées.

Le GICAM (Groupement Interpatronal du Cameroun) par exemple, propose dans sa gamme de produits : un Business Center (constitué de salle de réunion, un *club house*, une aire d'exposition professionnelle, un auditorium de 200 places, etc.) ; un centre d'arbitrage ; un *Business Advisory Services* (spécialisé dans le management, les normes de qualité, l'accès au financement, etc.), une assistance juridique et fiscale, etc. Si ces services peuvent vraisemblablement constituer des outils et un espace de rencontre efficace et « productif »,

reste qu'il n'attire pour l'instant que des entreprises d'Etat/économie mixte ou des grands groupes multinationaux, mieux structurés.

Le tableau croisé (13) affermit le lien entre les facteurs de contingence organisationnels et structurels (liés à la taille, le niveau de formation du dirigeant, la stratégie, la logique entrepreneuriale), mais aussi environnementaux et le comportement relationnel des firmes.

Tableau (croisé) 14 : Association « niveaux d'échanges avec les collectivités locales » et facteurs de contingence

Association « niveaux d'échanges avec les collectivités locales » et facteurs de contingence liés à l'appartenance à un groupe, à la filière d'activité, au type de contrôle, aux facteurs de localisation et à la taille.

	«Niveaux d'échanges avec les collectivités locales»		Premières observations
		Valeur	
Filières des activités = corps gras, chocolaterie, e	Phi	,393	« Dépendance »
	V de Cramer	,393	
	Coefficient de contingence	,366	
Type de contrôle	Phi	,328	
	V de Cramer	,328	
	Coefficient de contingence	,312	
Effectifs employés = > 500	Phi	,831	
	V de Cramer	,831	
	Coefficient de contingence	,639	
Appartenance à un groupe	Phi	,392	
	V de Cramer	,392	
	Coefficient de contingence	,365	
Facteurs de localisation = ressources locales, infrastructures,	Phi	,354	
	V de Cramer	,354	
	Coefficient de contingence	,334	

Le caractère territorialisé du comportement relationnel des IAA-EC nous semble perceptible à travers l'intensité des échanges avec les collectivités locales. Les résultats ici confirment nos premières analyses des tris à plat, à savoir que seules les industries ayant opté pour une intégration en amont le long des filières (exploitation des plantations agricoles) développaient d'importants échanges avec les collectivités locales (communes, assistance sociale, encadrement des planteurs, etc.). Ces entreprises s'installent dans des localités (rurales pour la plupart) aux conditions agro-climatiques favorables, et participent au développement de celles-ci à travers d'importants investissements (construction des

écoles, des centres de santé, des routes, etc.). Par conséquent, seules les grandes entreprises d'Etat et celles appartenant aux grands groupes étrangers ont pu mener une telle politique.

Les grandes sociétés d'Etat (ou nouvellement privatisées) comme la CDC, la SOCAPALM, la SODECOTON ou MAÏS procèdent en effet à l'encadrement des paysans/planteurs et subviennent à leurs besoins sanitaires ou en termes d'infrastructures, en retour elles obtiennent l'« adhésion » des collectivités au projet (entre autres, l'accès aux matières premières, les ressources humaines, les espaces agraires, le marché de consommation, etc.). Le cas de l'équipe de football, « COTON SPORT DE GAROUA » qui arbore l'effigie de la société SODECOTON, malheureux perdant de la dernière finale/ ligue des champions Caf 2008 constitue un exemple marquant.

Le tableau croisé (14), nous confirme l'interférence entre facteurs de contingence liés à la stratégie (notamment la filière d'activité, marchés desservis), la logique entrepreneuriale (structure du capital), l'environnement (facteurs de localisation) et le comportement relationnel (territorialisé) des IAA.

SYNTHÈSE DE LA SECTION II

Sur la base de notre introspection dans l'environnement des IAA-EC, accompagnée d'une première analyse statistique usuelle (fréquences et tris croisés), nous pouvons dresser un premier aperçu des facteurs qui interfèrent avec l'organisation et la structure de la firme agroalimentaire et en particulier son **comportement relationnel**.

En effet, nous avons pu examiner la nature contraignante :

- du **système environnemental** complexe et divers dans lequel évoluent les IAA-EC. Les IAA sont soumises à des contraintes d'ordre géo-climatique, culturel, économique et politique qui interfèrent de façon globale avec leur comportement relationnel du fait. Il s'agit de la nature même du système alimentaire (composé d'acteurs variés relevant de la sphère culturelle, politique, économique et sociale), de la spécificité de la demande alimentaire (fondée sur une demande de « variété contrôlée » et de fraîcheur), du contexte de crise économique marqué par le désengagement progressive de l'Etat dans le secteur, et des « caprices » géo-climatiques locaux (pluviosité).
- des facteurs organisationnels et structurels internes liés à la **stratégie** (la branche d'activité, les marchés géographiques desservis, l'adhésion à des groupes et associations), la **logique entrepreneuriale** (la structure du capital, le statut juridique, localisation), la **taille** (effectifs des employés), le **niveau de formation du dirigeant**. Autant d'éléments qui interfèrent avec le comportement relationnel de la firme et particulièrement en termes d'intensité des échanges avec différents partenaires (les entreprises de la même branche d'activité, les amis, voisins et proches, les organisations professionnelles et financières, et les pouvoirs publics).

Ces éléments nécessitent par conséquent d'être intégrés à une analyse plus approfondie (**analyse factorielle des correspondances multiples et Classification ascendante hiérarchique**)⁶¹ des logiques de comportements des entreprises alimentaires à l'œuvre (Cf. Chapitre III).

⁶¹ Voir en (ANNEXE II), la liste complète des variables et des modalités.

Tableau 15 : Synthèse des facteurs de contingence du comportement relationnel des IAA identifiés

<i>Facteurs de contingence associés au comportement relationnel des firmes sur la base de l'introspection dans l'environnement des IAA, complétée par une analyse statistique descriptive et usuelle</i>
- Environnement (économique, culturel, réglementaire)
- Stratégie (branche d'activité, appartenance à un groupe, marchés géographiques desservis, adhésion à des associations patronales et professionnelles, le statut juridique)
- Logique entrepreneuriale (Structure du capital, localisation)
- Taille (Effectifs employés)
- Niveau de formation du dirigeant (primaire, secondaire, universitaire)

L'objectif final étant de dégager les principales logiques subjacentes, sources d'avantage concurrentiel, liées au comportement relationnel des IAA-EC.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III :
TPOLOGIE DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS
STRATEGIQUES DES IAA

Sommaire du Chapitre III :

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE	112
Section I : ANALYSE TYPOLOGIQUE DES IAA	115
I-1- CONFIGURATION DES VARIABLES ET DES INDIVIDUS SUR LES AXES FACTORIELS DE L'AFCM ET CAH	116
I-2- TYPOLOGIE DES IAA- EC	120
SYNTHESE DE LA SECTION I :	128
Section II : ANALYSE STRATEGIQUE DES RESEAUX PROFESSIONNELS DES DIRIGEANS	130
Introduction Méthodologique.....	130
II-1- Présentation des résultats	136
II-1-1- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe I : Comportement relationnel « enchevêtré » (<i>imbrication</i> de logiques marchandes et non marchandes).....	136
II-2- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe II : Comportement relationnel « capitaliste »	138
II-3- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe III : Comportement relationnel « territorialisé »	141
II-4- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe IV: comportement relationnel « enchâssé » aux relations de type « grégaire » et domestique	143
SYNTHE DE LA SECTION II	150

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE

Nous avons dans le chapitre précédent (Chapitre II) identifié, sur la base d'une introspection de l'environnement des IAA complétée par une analyse descriptive basée sur l'utilisation de statistiques usuelles (fréquences et tris croisés), les principaux facteurs de contingence qui contraignent le **comportement relationnel** des IAA de notre champ d'étude.

Bien que très enrichissante, nous souhaitons à présent passer à une analyse plus élaborée, susceptible d'établir une typologie plausible des comportements relationnels des IAA de l'économie camerounaise.

Pour ce faire, une Analyse factorielle en « Correspondances Multiples » (AFCM) doublée d'une « Classification Ascendante Hiérarchique » (CAH) (Cf. **Annexe 4**) nous semble plus appropriée, compte tenu non seulement du nombre important de variables qualitatives et de modalités à considérer, mais aussi de la nature et de la qualité des résultats escomptés.

En effet, ces principales méthodes de classification et de structuration⁶², offrent la possibilité d'estimer les relations de proximité et/ou éloignement entre variables examinées, et proposent de réduire à un plus petit nombre de classes ou facteurs généraux, un jeu de données de plus ou moins grande taille, facilitant ainsi la lecture et la compréhension des données initiales.

Deux grandes familles regroupent les analyses de classification et de structuration : les analyses typologiques et les analyses factorielles. L'objet principal des analyses typologiques, est de regrouper les objets en classes homogènes, de telle sorte que les objets à l'intérieur d'une même classe soient très semblables, contrairement aux objets de classes différentes. Elles relèvent de la « taxonomie » et sont sollicitées dans les recherches exploratoires ou comme étape intermédiaire au sein d'une recherche « *confirmatoire* ». Les analyses factorielles quant à elles, ont pour objet de simplifier les données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés. De façon plus précise, elles permettent d'atteindre plusieurs objectifs :

⁶² Cf. Thiétart et Coll. 2003, p. 372-396.

- la structuration des variables, c'est-à-dire l'identification des facteurs sous-jacents à un grand ensemble de variables (analyse factorielle de « type R ») ;
- la structuration des observations, c'est-à-dire l'identification des types sous-jacents au sein d'un grand ensemble d'observations (analyse de « type Q ») ;
- l'identification des catégories ou types de variables ou d'observations que l'on souhaite utiliser comme variables ou observations dans des analyses subséquentes ;
- la simplification d'un grand tableau de données et sa substitution par un plus petit tableau de quelques lignes ou colonnes.

Si l'association des modes de classification et de structuration autorise une démarche beaucoup plus robuste, il ne faudrait pas cependant occulter les limites liées à toute approche qualitative. En effet, l'absence d'une culture « scientifique » des principaux enquêtés⁶³, la difficulté de discerner la réalité vécue par les acteurs et le caractère jugé « tabou » de certains thèmes abordés (réseaux sectaires de type religieux, philosophique et parfois politique) constituent autant d'entraves qui naturellement appellent à une diversification de sources de données.

Raison pour laquelle, une **analyse du réseau professionnel des principaux dirigeants** des entreprises enquêtés y est associée. Le principe du réseau social est simple et s'intéresse à un ensemble d'acteurs, points, nœuds ou agents (ici les IAA étudiées) qui peuvent avoir des relations (des contacts ou des liens) avec d'autres agents (ici les différents partenaires socio-économiques interférant dans la réalisation de leur projet). Le nombre d'acteurs et leurs contacts reste variable et fonction du type de relations établies⁶⁴.

Nous entendons par la même occasion, caractériser les propriétés stratégiques des ressources et compétences relationnelles engagées durant ces relations. Le recours à la grille d'analyse de la compétitivité relationnelle des firmes élaborée (Cf. chapitre I) nous sera indispensable.

⁶³ Les enquêtés sont pour la plupart réfractaires à toute information relative à leur activité ou à leur vie professionnelle. Tout est perçu avec beaucoup de suspicion soit en termes de concurrence potentielle, soit en termes de démarche policière en collaboration avec les agents de fisc.

⁶⁴ Hanneman, 2001, p.18 in « Organisations et Innovation *Luisafernanda Zibara-Ochoa -2004-2005* » IMRI, Université Paris Dauphine, *site internet* : <http://www.dauphine.fr/imri>

Figure 7: Origines des modèles de comportements stratégiques relationnels

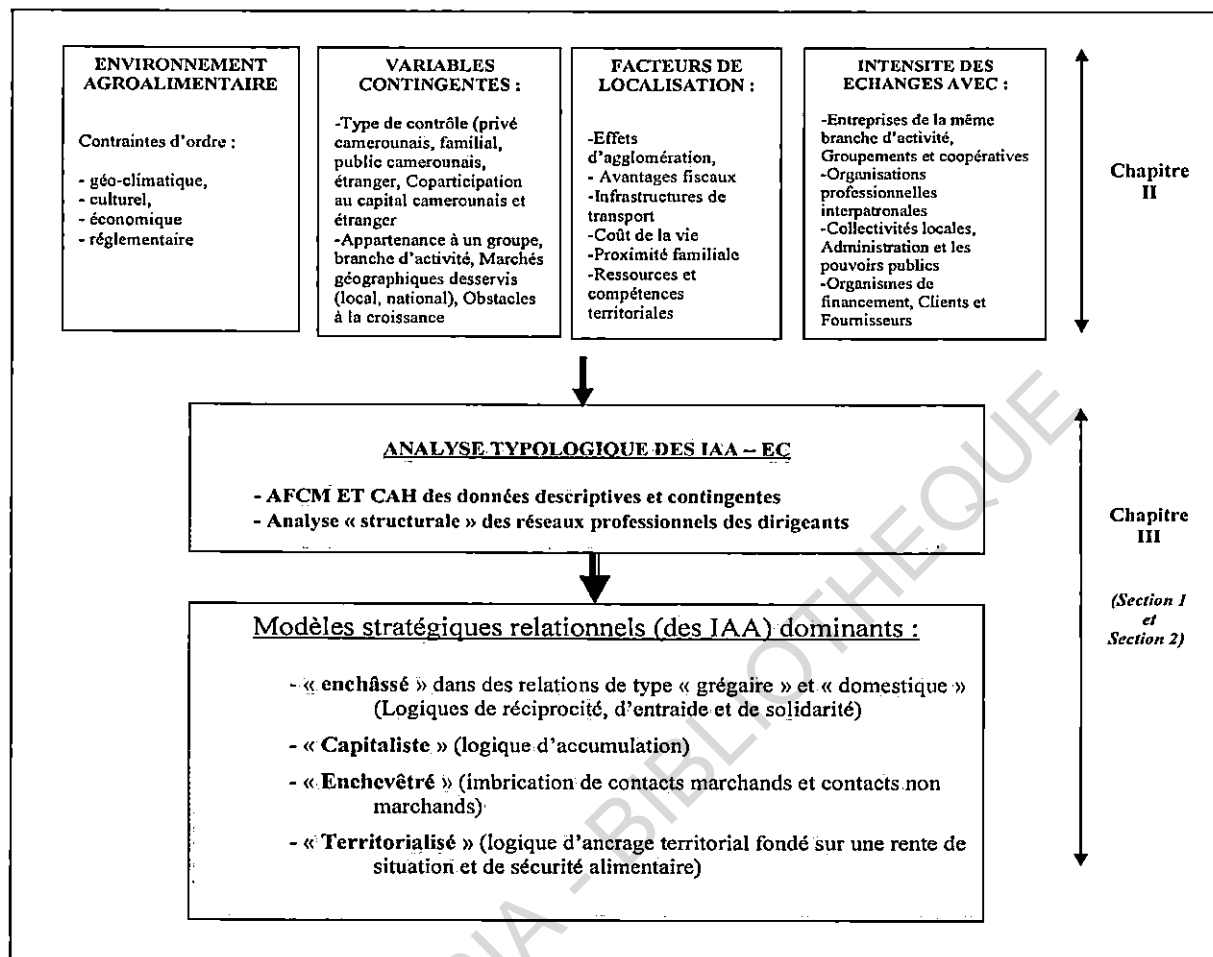


Tableau 16 : Grille d'analyse de la compétitivité des R&C relationnelles mobilisées par les IAA

Grille d'analyse de la compétitivité relationnelle des firmes :		
1- Propriétés primaires ou sources premières de profit		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)		
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)		
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)		
Logiques de management ou gouvernance efficace (longévité)		
2- Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)		
Environnement		

Section I : ANALYSE TYPOLOGIQUE DES IAA

La codification des informations précédentes dans le cadre d'une analyse statistique typologique (Analyse Factorielle en Correspondances Multiples (AFCM) + Classification Ascendante Hiérarchique (CAH), nous permet de dégager une typologie des comportements relationnels des IAA-EC. Cette analyse intègre une série de variables liées à l'intensité des échanges effectués par les IAA, les facteurs de contingence organisationnelle et structurelle, l'environnement et les facteurs de localisations des firmes. Elle comprend aussi une série de variables descriptives (notamment, la nature des R&C relationnelles engagées, les processus organisationnels, etc.) (Cf. annexe 4).

L'AFCM permet une projection des individus étudiés (IAA-EC) sur une carte multifactorielle. Cette représentation, associée à une CAH permettra la construction d'une typologie des industries selon leurs comportements relationnels et la nature stratégique de ces comportements.

Nous considérons comme significativement différentes les 4 classes d'entreprises, caractérisant et constituant 4 modèles de comportements relationnels. L'évaluation de la compétitivité des comportements relationnels ainsi obtenus, se fera à travers la grille d'analyse stratégique élaborée précédemment.

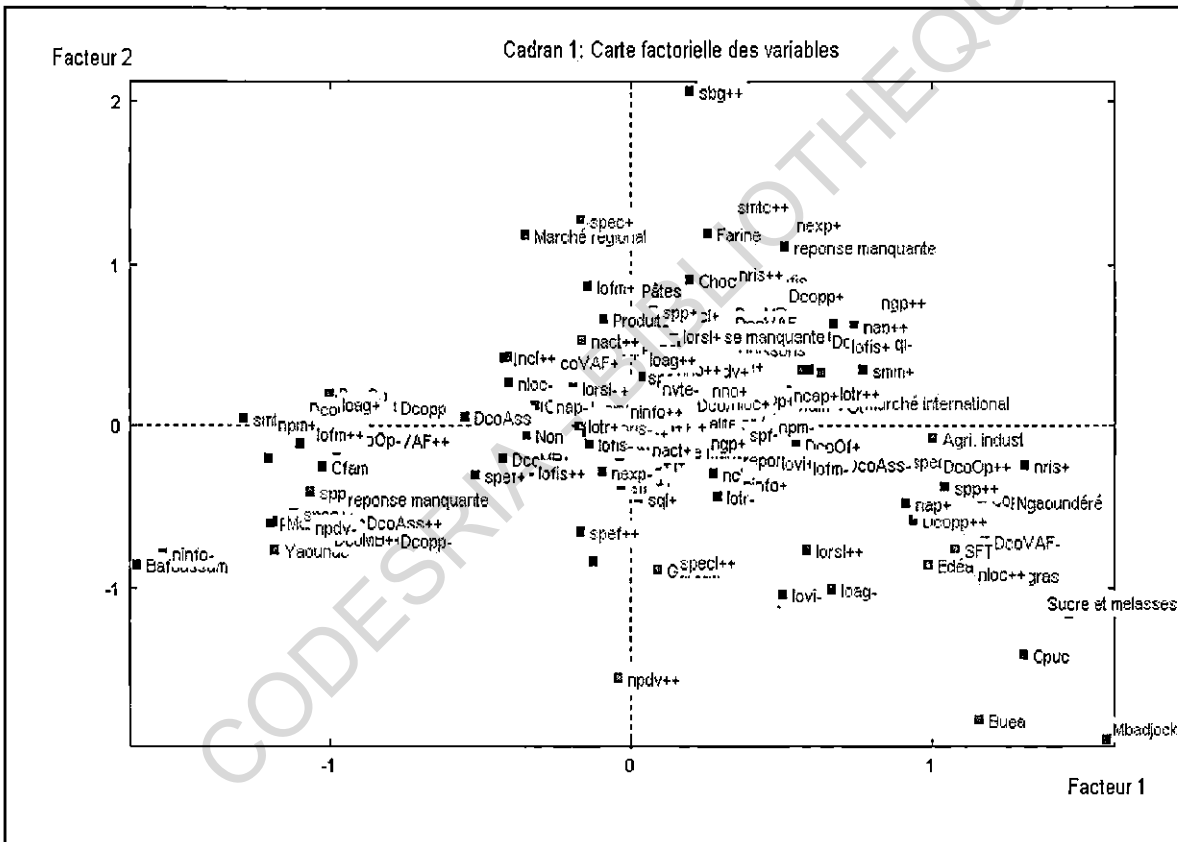
Afin de mieux considérer la logique des acteurs en œuvre, une analyse complémentaire à caractère « structurale » des réseaux professionnels des principaux dirigeants nous a semblé nécessaire (Section II).

I-1- CONFIGURATION DES VARIABLES ET DES INDIVIDUS SUR LES AXES FACTORIELS DE L'AFCM ET CAH

L'AFCM contribue à compléter nos analyses précédentes, en faisant émerger les jeux de proximité entre les variables retenues (Cf. ANNEXE 4).

I-1-1 Projection des variables sur la carte factorielle :

Figure 8 : Projection des variables sur la carte factorielle (Cf. annexe 4)



Près de 30% de l'information globale contenue dans le stock des variables utilisées se trouve synthétisée sur les axes 1 et 2 de notre analyse multifactorielle (Cf. annexe 4). Cela paraît assez indicatif étant donné la masse de variables étudiées, et autorise une lecture descriptive et dynamique des configurations des variables étudiées (Figure 8) :

- **de l'Est à l'Ouest**, opposition d'une part entre les variables liées à d'intenses échanges (avec les organisations professionnelles, les organismes de financement, l'administration et les pouvoirs publics), au type de contrôle étranger, aux facteurs de localisation (Effet d'agglomération) ; et d'autre part entre les variables liées aux types de marchés géographiques desservis (local, régional ou national), aux niveaux d'échanges importants (avec proches, famille et voisins, des échanges importants avec les entreprises du même corps de métier), les facteurs de localisation (proximité familiale) et le type de contrôle (familiale).

Cette première configuration semble opposer d'un côté une logique relationnelle « **proactive** », (tournée vers des marchés de dimension nationale voire internationale ; des échanges intenses avec les pouvoirs publics et l'administration, les organismes de financement et les organisations patronales ; un facteur de localisation principalement porté sur l'effet d'agglomération présent à Douala, capitale économique et dans une certaine mesure Yaoundé, capitale politique) ;

Et à l'autre extrémité, une logique de « **proximité** » fondée sur le soutien **familial** et/ou **communautaire** avec des activités concentrées sur des marchés locaux ou régionaux et le rapprochement avec les proches, l'ethnie ou la communauté comme principaux facteurs de localisation.

- **du Sud au Nord**, opposition entre d'une part les variables liées : à un contrôle de type public (ou en coparticipation camerounais/étranger), des facteurs de localisation liés à l'appropriation des ressources et compétences locales (zones rurales et géoclimatiques favorables, Buea, Mbadjock, Garoua, Ngaoundéré), des échanges privilégiés avec les pouvoirs publics et associations patronales et un marché tourné à l'international ;

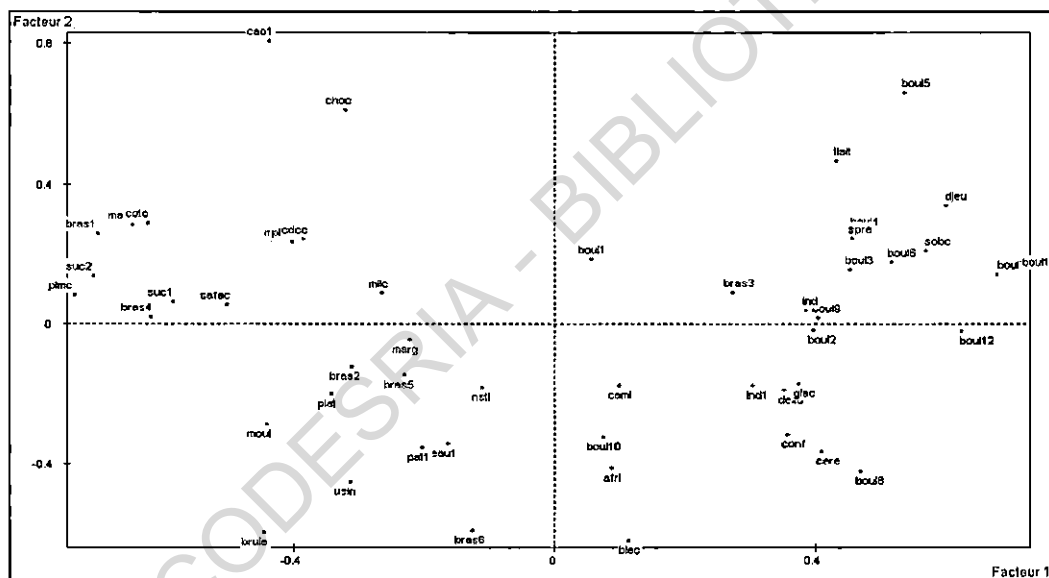
Et d'autre part, un contrôle de type privé camerounais (ou en coparticipation privé camerounais et privé étranger), des échanges multiplexes avec différents partenaires (la famille et les proches, les pouvoirs publics, les organisations socio-professionnelles), les facteurs de localisation assis sur les effets d'agglomération et de proximité familiale/communautaire, un déploiement sur des marchés régionaux et quelques fois internationaux.

Cette deuxième configuration traduit une opposition entre deux logiques relationnelles :

- la première est attachée au **territoire** d'implantation, source d'un ensemble de ressources et compétences stratégiques, à la base aussi d'une dynamique de co-construction et de développement local. Elle reste dominée par des firmes publiques et/ou à économie mixte ;
- l'autre logique plus « **imbriquée** », est assise sur une dynamique entrepreneuriale locale des acteurs privés, qui échangent autant avec leurs proches, les collectivités locales qu'avec l'administration et les pouvoirs publics. La localisation relève plus de l'« opportuniste » que d'une véritable stratégie de proximité ou d'appropriation de ressources territoriales.

I-1-2- Projection des individus (IAA) sur la carte factorielle (Cf. annexe 4)

Figure 9 : Projection des individus sur la carte factorielle (Cf. annexe 5-0)



Suivant la **figure 9**, nous disposons :

- **de l'Est à l'Ouest**, opposition entre d'une part des grandes entreprises exerçant pour l'essentiel dans la boisson (bières, boissons gazeuses ou maltées), la chocolaterie, l'agriculture d'exportation et disposant des effectifs allant de 50 à 1000 salariés pour

certaines ; et d'autre part, des petites entreprises opérant pour l'essentiel dans la filière pains et pâtisserie dont plus de 66% dispose d'un effectif de moins de 20 personnes.

- **Du Nord au Sud**, opposition entre des grandes entreprises exerçant dans la filière corps gras avec des effectifs allant de 500 à plus de 10.000 salariés, dont près de 45% appartiennent à l'Etat ; et dans l'autre extrémité, des PME exerçant dans les filières farine, lait et de la boisson (eau minérale et whisky) constituées à 100% de capitaux privés nationaux et employant moins de 400 salariés.

Cette configuration illustre bien l'hétérogénéité du secteur et le fractionnement des activités agroalimentaires. Il s'agit du rapprochement avec les principales zones de production des matières premières agricoles d'une part et d'autre part, le développement d'une stratégie de « proximité » avec les zones de consommation des produits finis (Lambert et Saives, 1997).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

I-2- TYPOLOGIE DES IAA- EC

Sur la base de la CAH des données, nous obtenons 4 classes d'entreprises, qui traduisent autant de comportements relationnels des IAA enquêtées, dont il nous faudra préciser les propriétés stratégiques.

I-2-1- Représentation graphique et typologie des IAA-EC

Figure 10 : Classification hiérarchique des individus sur la carte factorielle (Cf. annexe 4)

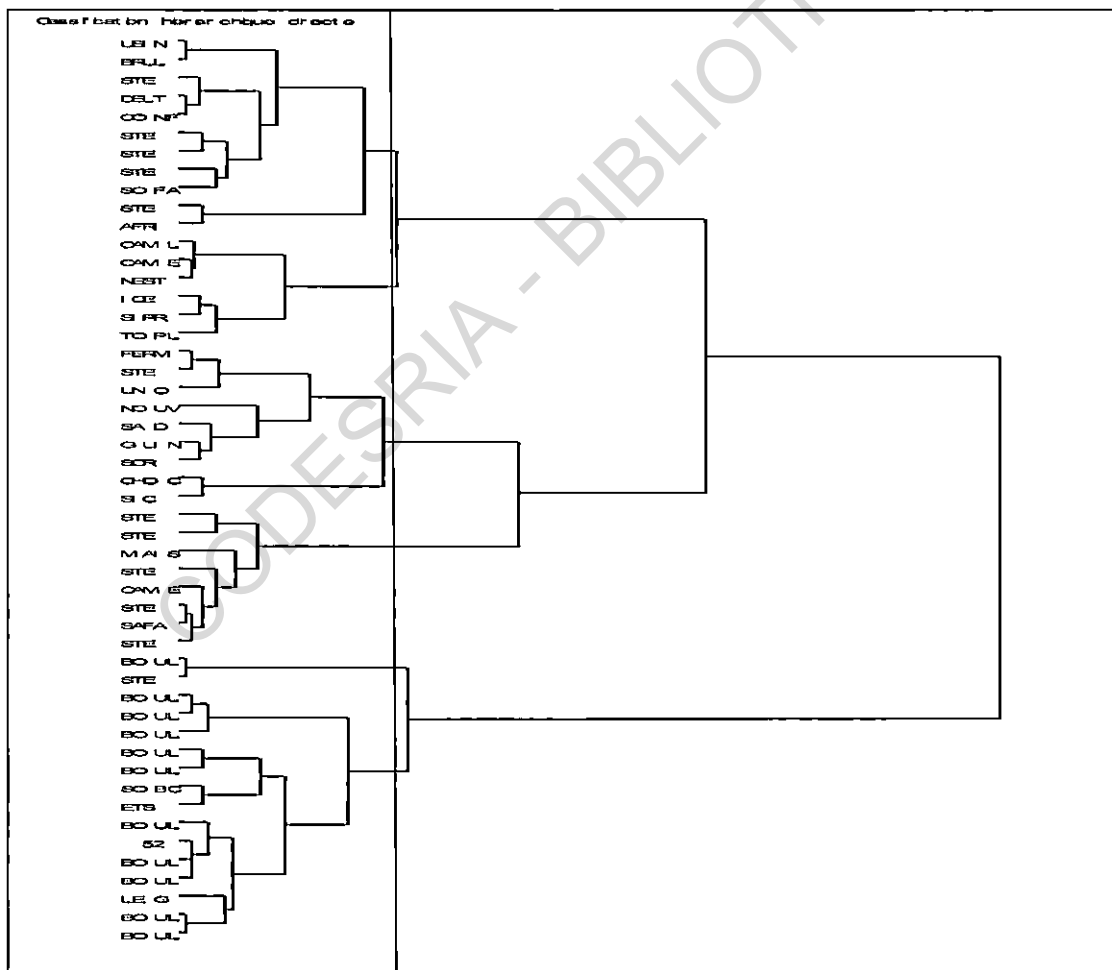
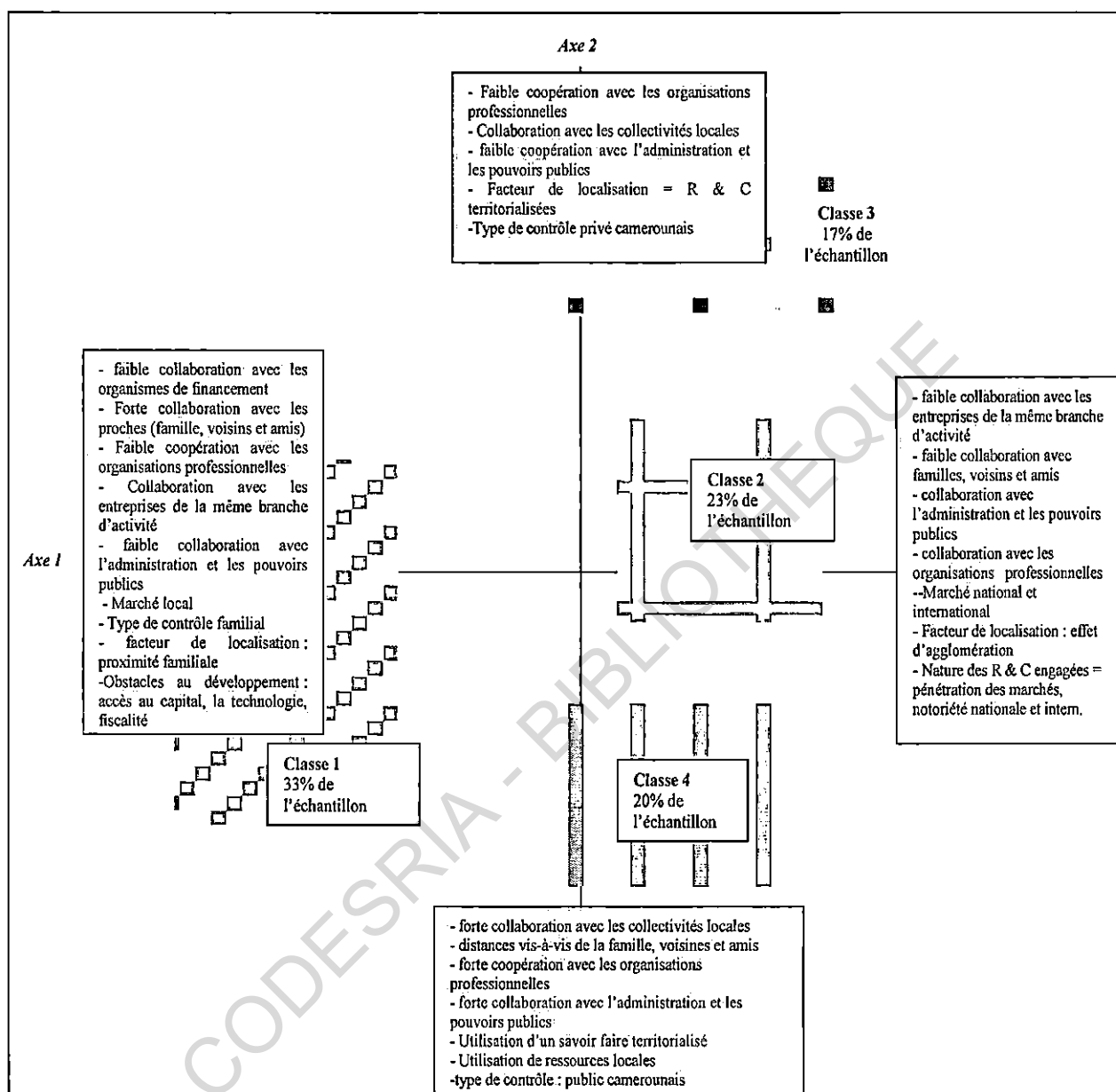


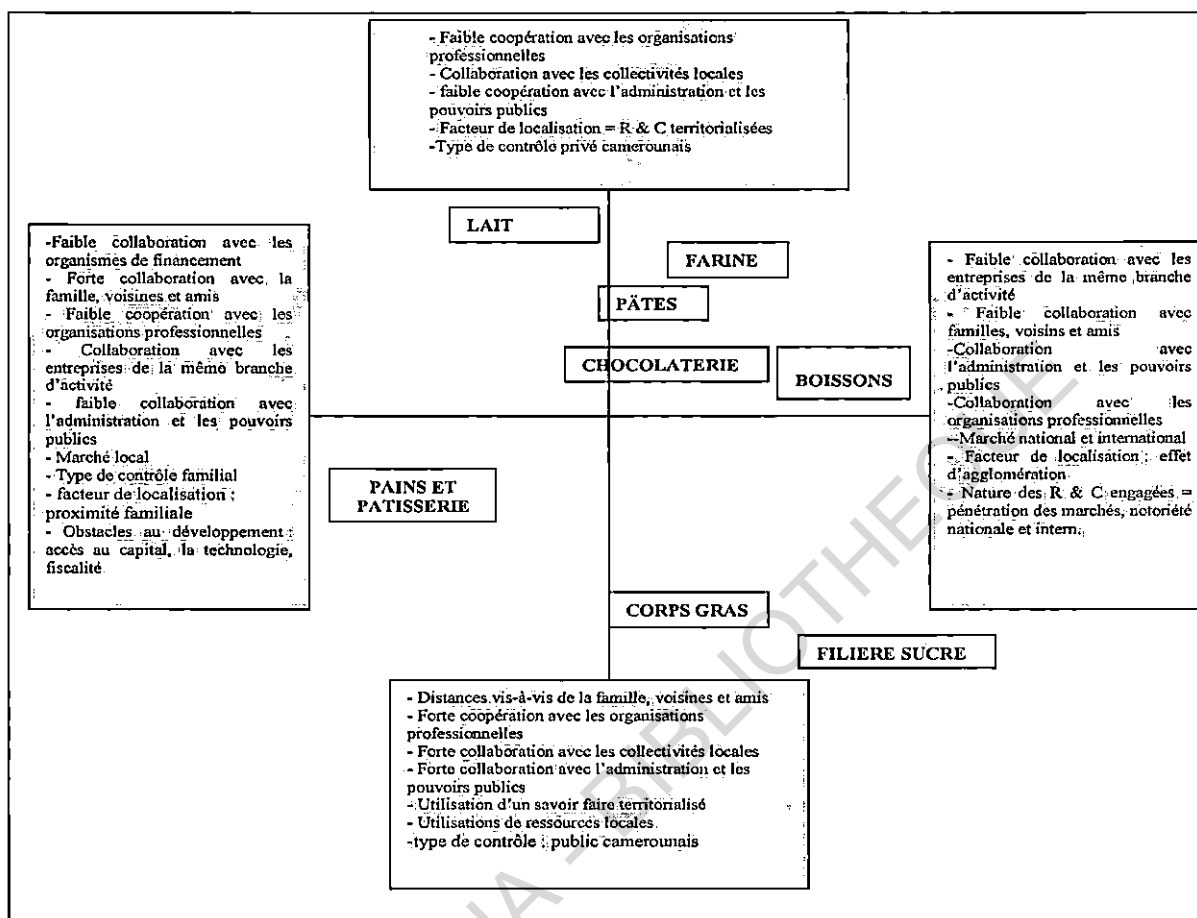
Figure 11 : Traduction factorielle des classes (sur les axes 1 et 2 de l'analyse factorielle)



Nous retrouvons les différentes classes d'entreprises, identifiées sur la base d'AFCM et CAH des données.

Cette représentation, pour des besoins d'analyse ultérieure, peut également être reprise suivant les filières d'activité impliquées.

Figure 12 : Traduction factorielle des filières agroindustrielles suivant les facteurs de contingence



I-2-2- Représentation graphique et typologie des IAA-EC

1-2-2-1- Classe 1 : Comportement relationnel « enchevêtré » (Imbrication de logiques marchandes et non marchandes)

Le comportement relationnel « enchevêtré » (classe 1) procède d'un chevauchement de relations multiplexes et de proximité avec différents partenaires (proches, familles, les pouvoirs publics, les organisations professionnelles, les collectivités locales).

De fait, ce comportement relationnel autorise des échanges où s'imbriquent des logiques sociales liées à la recherche de « prestige et de pouvoir » (l'entreprise constituant pour son

propriétaire un moyen pour assoir son « *autorité* ») avec des logiques purement capitalistes et de recherche de profit (objectif de rentabilisation d'un investissement initial, se démarquant des activités domestiques).

▪ Variables caractéristiques des entreprises de la classe 1 :

- des moyennes entreprises constituée à 100% de capitaux privés nationaux employant moins de 400 salariés,
- un taux de valeur ajoutée sur le chiffre d'affaire égal à 8%,
- un marché desservi local ou régional et parfois sous régional,
- un facteur de localisation associant la disponibilité des ressources et compétences territorialisées et des avantages liés aux effets d'agglomération ;
- les principaux obstacles au développement : accès au capital, normes des produits, concurrence déloyale du secteur informel, problèmes d'approvisionnement (mauvaise définition et inorganisation des circuits de collecte) et d'équipement (coût élevé des technologies de pointe), etc.

▪ Principales filières concernées : « pâte alimentaire », « farine » et « lait & glaces ».

▪ Caractérisation stratégique du modèle :

Modèle relationnel « enchevêtré »		
<i>1-Nature des R&C relationnelles :</i>		
Multiplexes : finances, informations, recommandations, organisation, ressources humaines		
<i>2-Propriétés primaires ou sources premières de profit</i>		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)	+	Rareté des partenaires, Niveau d'intensité relationnelle
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)		
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)		
Logiques de management ou une gouvernance efficace (longévité)	+	Engagement m(oral) entre partenaires et contrats écrits
<i>3- Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)</i>		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)		
Environnement	+	Incitations publiques

I-2-2-2- **Classe 2 : Comportement relationnel « capitaliste »**
(Logique d'accumulation et de rentabilité financière)

Nous qualifions le comportement relationnel de la classe (2) de « *capitaliste* », en raison de la logique d'accumulation (fondée sur la réalisation des gains et de rentabilité financière) qui caractérise les principaux acteurs. Les contacts professionnels avec les proches (amis, voisins et familles) restent distants. En revanche, ils se révèlent beaucoup plus importants avec les pouvoirs publics et les organisations interpatronales (partenaires privilégiés).

- Variables caractéristiques des entreprises de la classe 2 :
 - des grandes entreprises exerçant pour l'essentiel dans la boisson (bières, boissons gazeuses ou maltées), la chocolaterie, l'agriculture d'exportation ;
 - des effectifs de plus de 50 salariés, voire 1000 personnes pour certaines.
 - Un capital étranger pour plus de 65%
 - Un taux de valeur ajouté sur le chiffre d'affaire égal à 23% en moyenne
 - Le marché desservi est à la fois régional et national voire international
 - Le facteur de localisation est porté sur l' « effet d'agglomération »
 - Quant à la nature des ressources et compétences échangées, elle procède essentiellement des informations, l'expérience et de la baisse du niveau de risque.
 - Obstacles au développement et à la croissance : enclavement, problèmes d'approvisionnement en matières premières agricoles (malt, gritz de maïs, sucre, etc.), habitudes alimentaires des consommateurs, etc.
- Principales filières concernées :
Les filières « boissons » et « chocolaterie et confiserie ».

▪ Caractérisation stratégique du modèle :

Modèle relationnel « capitaliste ». (logique d'accumulation)		
<i>1-Nature des R&C relationnelles :</i>		
Informations, logistiques (points de vente)		
<i>2- Propriétés primaires ou sources premières de profit</i>		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)	+	Rareté des partenaires
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)		
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)		
Logiques de management ou une gouvernance efficace (longévité)	+	Contrats écrits
<i>3-Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)</i>		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)		
Environnement	+	Incitations publiques

I-2-2-3- **Classe 3 : Comportement relationnel « territorialisé »**
(Ancrage territorial de la firme, rente de situation)

Le modèle relationnel de type « territorialisé » se fonde sur la rente entretenue par des échanges privilégiés avec le « milieu », dans le but de s'approprier des ressources et compétences territoriales. Il s'agit principalement des échanges avec les collectivités locales, associés à des relations hiérarchiques avec l'Etat (propriétaire ou copropriétaire de la plupart des entreprises de la classe) et les grands groupes multinationaux.

▪ Variables Caractéristiques des entreprises de la classe 3 :

- Des grandes entreprises exerçant dans la filière corps gras (avec des effectifs vont de 500 à plus de 10.000 salariés) dont près de 45% appartiennent à l'Etat (ou est copropriétaire) ;
- Un taux de valeur ajoutée sur le chiffre d'affaires égal à 28% en moyenne,
- Un marché desservi de dimension nationale et internationale ;
- Une localisation assise sur l'appropriation et l'utilisation des compétences et ressources territoriales ;

- Principaux obstacles au développement : insuffisance de la production liée à la faible capacité de la production et qualité médiocre des semences, volatilité des cours mondiaux des produits ; irrégularité d’approvisionnement en MP, maîtrise technologique, etc.

- Filières concernées : les filières « corps gras » et « sucre et mélasses ».
- Caractérisation stratégique du modèle :

Modèle relationnel « territorialisé » (logique d’ancrage territorial)		
<i>1- Nature des R&C relationnelles :</i>		
-Ressources et compétences territorialisées : environnement géo-climatique, main d’œuvre, etc. - Lobbying		
<i>2- Propriétés primaires ou sources premières de profit</i>		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)	+	Immobilité du capital, spécificité des MP
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)	+	Caractéristique de la M. O., savoir-faire,
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)	+	Offres territoriales
Logiques de management ou une gouvernance efficace (longévité)	+	Contrats écrits
<i>3- Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)</i>		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)	+	Culture du milieu, système de production
Environnement	+	Incitations publiques, effet d’entraînement local de filière, etc.

I-2-2-4- **Classe 4 : Comportement relationnel « enchâssé » dans une logique « grégaire » et domestique (entraide, réciprocité et solidarité)**

Ce mode relationnel est qualifié de « grégaire » à caractère « domestique et communautaire », car il se fonde sur une reproduction des échanges principalement avec les entreprises de même corps de métier et des proches (la famille, les amis et voisins) et dans une certaine mesure avec les collectivités locales. La logique d’entraide et de solidarité prime dans les contacts et les différents échanges. Ceux-ci demeurent relativement discrets vis-à-vis de l’administration et des pouvoirs publics. La nature des échanges reste multiplexe, assise sur des rapports de parenté et/ou entre proches.

▪ Variables caractéristiques des entreprises de la classe 4 :

- Des petites entreprises opérant au sein de la filière pains et pâtisserie (dont 66% ont moins un effectif de moins de 20 personnes) ;
- Un capital privé camerounais (de type familial principalement) ;
- Un taux de valeur ajoutée sur le chiffre d'affaires de 16% en moyenne ;
- Le niveau de formation des dirigeants, primaire et secondaire majoritairement ;
- Un marché desservi essentiellement local ;
- Des entreprises dispersées à travers le territoire national, mais situées près de petites agglomérations et dans les grandes villes ;
- Facteurs de localisation portés sur la proximité familiale, ethnique ou communautaire ;
- Obstacles au développement : atomicité du marché, coûts élevés des consommations intermédiaires, difficulté d'accès au capital et à la technologie, pression fiscale, concurrence déloyale du secteur informel ;

▪ Filières concernées : filière « pains et pâtisserie ».

▪ Caractérisation stratégique du modèle :

Modèle relationnel « enchâssé » dans une logique grégaire et domestique		
<i>1- Nature des R&C relationnelles :</i>		
- Multiplexes : financières, informations, organisationnelles, ressources humaines, conseil, recommandations, etc.		
<i>2- Propriétés primaires ou sources premières de profit</i>		
Actifs spécifiques à la relation ou investissements relationnels spécifiques (Valeur)	+	Niveau d'intensité relationnelle générant la confiance : Echanges multiplexes denses
Routines inter-organisationnelles ou de partage de connaissances (Inimitabilité, non-substituabilité)	+	Encastrement des échanges marchands, dépendance de sentier
Complémentarités entre les R&C ou synergie de ressources (rareté)		
Logiques de management ou une gouvernance efficace (longévité)	+	Engagement m(oral) entre partenaires fondé sur la confiance et les valeurs communautaires.
<i>3- Propriétés dérivées (mécanismes de pérennisation de la rente ou de préservation des profits)</i>		
Interconnexion des actifs interorganisationnelles (appropriation)		
Correspondance des partenaires		
Indivisibilité des ressources développées en commun (non substituabilité)	+	Les partenaires partagent les mêmes origines (géographiques, tribales ou communautaires), donc partage des mêmes valeurs, règles, codes, etc.
Environnement	+	Incitations réglementaires

SYNTHESE DE LA SECTION I :**Tableau 17 : Synthèse de la Typologie des comportements relationnels des IAA-EC***(Analyse multifactorielle)*

	Classe 4	Classe 2	Classe 1	Classe 3
Taille	Petites entreprises	Grandes Entreprises	PME	Grandes Entreprises
Structure	Capitaux familiaux	Groupe Capitaux anonymes	Groupes à capitaux familiaux et privés	Capitaux publics ou Coparticipations Appareil d'Etat et firmes capitalistiques nationales
	Jeunes industries (< 15 ans)	Ancienneté forte (Filiales de grands groupes internationaux)	Entreprises de la 3 ^{ème} génération (produits de la libération économique et de la réduction du poids de la tutelle publique sur l'économie et les entreprises).	Ancienneté forte (anciennes entreprises Impériales devenues des entreprises publiques et parapubliques voire nouvellement privatisées)
Indice de performance (VA / CA)	16%	23%	8%	28%
Marché	local	National et international	Régional - National	National- international
Filières	Pains et pâtisseries	Boissons, Chocolaterie	Farine, lait et glace	Corps gras, sucre, agriculture d'exportation
Poids échantillon	32%	27%	25%	16%
Lieu d'implantation	Etendu du territoire national sur petites et fortes agglomérations	Grandes agglomérations (Douala et Yaoundé)	Grandes agglomération (grandes villes, Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua)	Conditions agro- écologiques favorables (Mbadjock, Buea, Edea, Garoua, Ngaoundéré);
Fonctions objectifs	Accès à des revenus monétaires	Valorisation accumulation du capital Reproduction des groupes multinationaux	Accès à des revenus monétaires et aux marchés	Sécurité alimentaire, substitution importations ou exportations, reproduction de l'appareil de l'Etat
Mode de régulation	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé -Règles d'entraide et de solidarité	Marché international oligopolistique Relations d'intégration inter- firmes Accords firmes- Etats	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé	Prix administrés Circuits monopolistiques Protectionnisme Stocks régulateurs nationaux
Nature des ressources et capacités échangées	Multiplexes : financières, informations, organisationnelles, ressources humaines, conseil, recommandations, etc.	Informations	Multiplexes : finances, informations, recommandations, organisation, ressources humaines	-Ressources et compétences territorialisées (géo- climatiques) -Parrainage Etatique - Ressources Humaines
Etendue du Réseau Développé	Faible (locale)	Forte	Moyenne	Forte
Modes relationnels	« enchâssé » dans le social, actions de type « grégaire » et domestique (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et de solidarité)	« Capitaliste » (prégnance de logiques d'accumulation- Objectifs de profit et de rentabilité financière)	« Enchevêtré » (Imbrication des logiques marchandes et non marchandes)	« Territorialisé » (logique d'ancrage territorial fondée sur une rente de situation et de sécurité alimentaire)

Afin de mieux considérer la logique des acteurs en œuvre, nous entendons à présent compléter cette analyse multifactorielle (AFCM + CAH), par une analyse des réseaux professionnels des principaux dirigeants des IAA listées en classes (1, 2, 3, 4).

Cette partie de l'analyse s'inspire de la méthode « structurale » développée en sociologie.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Section II : ANALYSE STRATEGIQUE DES RESEAUX PROFESSIONNELS DES DIRIGEANTS

Introduction Méthodologique

La recherche sur les RIO et de « réseau » de façon générale doit surmonter deux difficultés, l'une liée à la définition même du concept et l'autre de nature méthodologique (Dumoulin, 2001).

Si aucune définition ne semble faire l'unanimité (chacune privilégiant le corpus théorique mis en cause), notre approche des RIO se mesure ici à travers la valeur créée à savoir le « **capital relationnel** », généré au travers des contacts interpersonnels qui peuvent impliquer des amis, des collègues, des connaissances voire des proches (famille, ethnie, communauté).

Deux cadres d'analyse se font face selon le positionnement épistémologique (Geindre, 2004). L'approche « *positiviste* » se réfère à une démarche centrée sur des éléments « matériels et identifiables » (de nature économique ou contractuelle) de l'objet d'étude. Cette démarche dite « objective », suppose une concordance des référentiels d'identification des relations entre le chercheur et les acteurs de l'objet d'étude. Elle s'oppose à une approche de nature « *construite* » de l'objet de recherche, structurée autour des représentations et des perceptions des acteurs.

Il n'est pas exclu que la recherche s'enrichisse du croisement des points de vue. Dans cet esprit, les différents positionnements épistémologiques demeurent alors de simples repères pour le chercheur, et l'utilisation de plusieurs méthodes et procédures souhaitables voire incontournables⁶⁵.

C'est la position que nous adoptons pour notre analyse.

⁶⁵ Comme le souligne Lazega (1998) en effet, « *contextes, comportements, représentations appartiennent de fait à la même réalité sociale* ».

Tableau 18 : L'étude des réseaux selon l'épistémologie positiviste

<i>Principes épistémologiques</i>	<i>Conception des réseaux et implication pour l'étude</i>
<i>La réalité du réel</i>	<i>Le réseau a une existence ontologique. Le réseau est vrai et a une structure formelle.</i>
<i>L'univers câblé</i>	<i>Le réseau est déterminé par un ensemble de lois. Sa construction et son fonctionnement obéissent à des règles naturelles. En tant qu'objet d'étude, le réseau peut être décomposé « en autant de parcelles qu'il le faudra » sans pour autant que soit modifiée sa nature. Il incombe au chercheur de mettre au jour les lois et règles qui expliquent le pourquoi et le comment du réseau (causalité). Il faut identifier les nœuds et les interroger. Pour connaître le réseau, on mesure les flux, les distances entre les nœuds, leur position, leur performance, etc. Analyser des relations dyadiques, c'est analyser une partie du réseau, donc c'est rendre possible l'analyse du réseau dans son ensemble.</i>
<i>L'indépendance sujet/objet</i>	<i>Le réseau existe indépendamment de l'observateur. Le chercheur n'agit pas sur le réseau (sa représentation, son action). La représentation qu'il en donne est la matérialisation objective de la structure étudiée. Quelque soit le chercheur, le réseau est invariant. L'interaction avec le réseau ne modifie pas sa structure. L'observation des acteurs est neutre.</i>
<i>La naturalité de la logique</i>	<i>Il existe une théorie des réseaux qui permet de construire des hypothèses testables et d'obtenir des résultats valides par déduction. Le chercheur doit choisir un corpus théorique, sélectionner un réseau, tester ses hypothèses.</i>
<i>L'optimum unique</i>	<i>Le produit de la recherche cherche à démontrer que le réseau correspond à un optimum. Le réseau est une solution inférieure ou supérieure aux autres formes de coordination des relations (marché, hiérarchie). Le chercheur essaie de démontrer quel est le nombre optimal d'interactions entre les acteurs, de calculer leur fréquence, d'établir la position idéale dans le réseau, de mesurer les économies, etc.</i>

Source : Geindre, 2004, p. 80-81.

Tableau 19 : L'étude des réseaux selon l'épistémologie constructiviste.

<i>Principes épistémologiques</i>	<i>Conception des réseaux et implication pour l'étude</i>
<i>Représentativité du réel (l'expérience du réel)</i>	<i>Le réseau est une représentation d'un monde constitué par l'expérience du chercheur (son modèle du monde). La réalité du réseau est donc construite par l'expérience du chercheur.</i>
<i>L'univers construit</i>	<i>Le réseau est construit en fonction d'une finalité. Il existe selon l'intentionnalité des acteurs. Le chercheur étudie la (les) finalité(s) du réseau et les moyens mis en œuvre pour l' (les) atteindre, en fonction de la finalité du projet, le chercheur crée des possibles qu'il attribue au réseau pour le mettre en place ou le faire fonctionner.</i>
<i>L'interaction objet/sujet</i>	<i>L'interaction objet/sujet est constitutive de la représentation du réseau étudié. Celui-ci n'existe pas indépendamment de cette interaction. Le chercheur agit donc directement sur l'existence même du réseau. C'est de la rencontre des acteurs et du chercheur que se construit la représentation que ce dernier donne du réseau et de son existence. La structure du réseau est donc propre à l'interaction qui le construit.</i>
<i>L'argumentation générale</i>	<i>La représentation du réseau est subjective ; elle n'est ni vraie, ni fausse. Elle doit être argumentée pour être rendue plausible. Les théories sont des éléments qu'on mobilise pour l'étayer. L'expérience du terrain est un argument du raisonnement élaboré par le chercheur, car il rend compte de la plausibilité des résultats.</i>
<i>L'action intelligente</i>	<i>Le réseau est une solution convenable (ou adéquate) de l'organisation des relations en fonction d'une finalité. Le « gestologue » produit des connaissances plausibles sans les démontrer, mais en les argumentant (en montrant qu'elles sont constructibles et reproductibles).</i>

Source : Geindre, 2004, p. 80-81.

Dans ce cadre, trois types de données se révèlent nécessaires (Lazega, 1998) : les données sur les relations, les données sur les attributs et les données sur les comportements en interaction avec les positions occupées par les différents acteurs du système socio-économique.

Dès lors, toute phase d'analyse doit être précédée d'une approche sociologique de la question de recherche et intégrer une connaissance ethnographique des acteurs et des caractéristiques sociales, du terrain, voire de la dynamique sociale d'ensemble.

Enfin, la méthode « structurale » inspirée de la sociologique, permet de résoudre les difficultés liées à la délimitation des limites (physiques) de l'objet de recherche. En effet, elle se propose d'observer l'existence ou l'absence de relations spécifiques entre les différents éléments d'un ensemble socio-économique (qu'il soit *intra* ou interorganisationnel) prédéterminé et délimité⁶⁶. Cela suppose donc une reconstitution par l'analyste du système de relations (et de leurs caractéristiques), mais surtout de son interaction avec le comportement des acteurs en présence. Cette démarche se révèle comme un instrument d'analyse et de représentation simplifiée d'un système social complexe, en mettant à jour des régularités dans la composition, l'agencement des relations et la frontière du réseau. L'objet d'étude peut être une organisation ou un groupe d'organisations, et les relations en cause peuvent porter sur les échanges variés (la collaboration, le conseil, le contrôle ou l'influence, etc.).

L'analyse structurale intègre un ensemble de trois procédures (Lazega, 1994) : la reconstitution des relations entre les éléments de l'ensemble social, mais aussi entre les sous-ensembles (les blocs d'acteurs) ; la procédure de positionnement des acteurs dans le système ; enfin la procédure de corrélation et d'affiliation entre la position occupée et le comportement des acteurs. Cette méthode se rapproche davantage de la méthode inductive⁶⁷ et nécessite de la part du chercheur, un recours à la « *théorie générale de l'action individuelle et collective* », une connaissance quasi-ethnographique du terrain d'étude et l'utilisation des effets de seuil et de contrôle des résultats pour une interprétation judicieuse des données. Dans ce cadre, le raisonnement structural se distingue du raisonnement dit « catégoriel » (fondée sur l'utilisation des méthodes statistiques), et privilégie l'usage des concepts telles que l'équivalence structurale, la cohésion, la centralité, l'autonomie, etc.

⁶⁶ Cette frontière de l'ensemble social à observer peut être obtenue grâce à l'utilisation d'un critère quelconque, l'appartenance à un territoire ou à une association par exemple.

⁶⁷ Elle se positionne comme une « *méthode de description et de modélisation inductive de la structure relationnelle* » (Lazega, 1994, p293).

Dans cette perspective, la méthode structurale rejoint le courant stratégique en termes de rôle des acteurs, l'implication des liens tissés, la contrainte de la structure (Voisin & al. 2004). Elle développe l'aspect relationnel de l'analyse stratégique dont la démarche se fonde sur les incertitudes et les contingences de différentes natures du comportement des acteurs.

Enfin, la « **méthode structurale** » offre une articulation intéressante des niveaux micro et macro dans l'observation et l'explication des phénomènes sociaux (Breiger, 1974, cité par Lazega, 1998). Elle permet notamment un agencement des niveaux **individuel, relationnel et structural** d'analyse. La dimension structurale ou globale procède à une analyse des « ensembles sociaux entiers », nécessitant des données complètes sur les différents types de contacts en présence. Le niveau relationnel se focalise sur les caractéristiques des dyades, voire des triades ou des sous-ensembles, caractéristiques des relations elles-mêmes. Quant au niveau individuel, il compare les individus entre eux, et peut se servir des informations obtenues durant les phases précédentes.

▪ **Objectifs des choix méthodologiques :**

Notre analyse des réseaux professionnels des dirigeants des IAA, privilégie les **données relationnelles** (au détriment des attributs des acteurs) et se positionne dans le paradigme de l'analyse structurelle (Burt, 1982; Granovetter, 2000). Nous partons de la **structure** (ou du cadre) constitué des interactions entre agents pour comprendre les phénomènes sociaux ou comportementaux. La firme se conçoit ici comme une organisation composée d'acteurs structurellement et socialement inter-reliés (Hereng, 2003) et **encastrés** (*embedded*).

Cette perspective d'analyse se rapproche de l'approche par la **filière**, fondée sur des cas concrets de reconstruction de l'ensemble des liens entre acteurs tout au long du chenal allant de la production à la consommation. Elle complète l'approche économique plus portée sur les échanges tangibles et marchands et régulés par la loi de l'offre et de la demande. Selon Calame (2006) en effet, la filière agroalimentaire « *a valeur de paradigme* » puisqu'elle intègre en amont les types d'agricultures et les types d'acteurs agricoles à promouvoir et leurs effets écologiques et socio-économiques ; en aval, ce sont les processus de

l'alimentation et de leurs conséquences sociales qui sont pris en compte. La validité de la notion de filière apparaît donc élevée dans le domaine agro-alimentaire, compte tenu de la linéarité de son processus productif (Hugon, 1985). Pour les PVD, le concept de filière constitue un outil utile et efficace servant à décrire au-delà du caractère hétéroclite du système alimentaire et des stratégies des acteurs en présence, l'impact exercé par la technologie, le capital, l'information, etc.

Notre démarche rejoint enfin celle d'une « *méso-économie institutionnelle* », à travers l'intégration des « *contraintes techniques de l'analyse en termes de filières, les stratégies des acteurs et les différents modes de coordination de l'économie des organisations et les liens entre les régimes d'accumulation et les configurations institutionnelles de la théorie de la régulation* » (De Bandt & Hugon, 1988).

Toutefois, nous n'avons pas la prétention de réaliser une **sociométrie structurale**, du moins au sens de la sociologie « mathématique » ou d'une modélisation mathématique des structures de réseaux complets (la théorie des graphes), jugée trop exigeante en termes de logistique pour une étude à caractère exploratoire comme la nôtre. En revanche, la construction de sociogrammes (diagrammes de liens sociaux possédés par un acteur)⁶⁸, permettra d'objectiver la dynamique du groupe, de juger de la position occupée par chaque individu et la nature des contacts. Dans ce cadre, les préceptes de « degré d'autonomie », de « pouvoir »⁶⁹, de densité vont se révéler utiles dans la phase descriptive de l'analyse des réseaux professionnels des dirigeants des IAA (Cf. *Sous-section I-2*).

Nous nous servons du logiciel *UCINET for Windows, Version 6, Software for Social Network Analysis*.

⁶⁸ Nous nous sommes servis du logiciel *UCINET for Windows, Version 6, Software for Social Network Analysis*.

⁶⁹ Crozier et Friedberg (1977), définissent deux sources de pouvoir : la situation de dépendance (liée à un contrôle par un individu des ressources pertinentes lui autorisant de mettre un autre individu en situation de dépendance) et l'autonomie (capacité d'autocontrôle des ressources nécessaires). Dans ce cadre, une position centrale occupée par un individu peut être perçue comme une source de pouvoir, et l'isolement ou la marginalité synonymes de vulnérabilité (Lazega, 1994). De même une position d'intermédiaire, bénéficiant de « *trous structurels* » confère à son auteur un degré d'autonomie, source de pouvoir.

D'après le tableau n° 20 ci-dessous, 24,2% (soit 857 liens) des 3540 liens possibles ont pu être observés.

Les figures ci-après (Cf. Sections II-1 ; II-2 ; II-3 ; II-4), permettent de visualiser la dynamique relationnelle en cause. Dans ce cadre, les chiffres (1 à 51) représentent les IAA enquêtées (51 entreprises) et les autres cercles identifient selon les tableaux, les partenaires engagés dans la relation/la nature des ressources et compétences mise en œuvre. Les lignes représentent les flux relationnels et les chiffres entre les lignes traduisent l'intensité de la relation (1 pour faible intensité des échanges, 2 pour moyen et 3 pour intenses échanges).

Tableau 20 : Densité des liens pour un réseau complet

```

UNIVARIATE STATISTICS
-----
Dimension:                               MATRIX
Diagonal valid?                          NO
Input dataset:                           D:\REDACTION pr analyse de données\réseaux dég de coop cl D
définitif 2

Descriptive Statistics

----- 1
1      Mean      0.242
2      Std Dev   0.689
3      Sum       857.000
4      Variance  0.474
5      SSQ      1887.000
6      MCSSQ    1679.529
7      Euc Norm  43.440
8      Minimum  0.000
9      Maximum  3.000
10     N of Obs  3540.000

Statistics saved as dataset  D:\REDACTION pr analyse de données\UnivariateStats
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 25 avr. 07 08:42:19
Copyright (c) 1999-2005 Analytic Technologies

BLOCK DENSITIES OR AVERAGES
-----
Input dataset:                           D:\REDACTION pr analyse de données\réseaux dég de coop cl D
définitif 2

Relation: Page 1

Density (matrix average) = 0.2421
Standard deviation = 0.6888

Use MATRIX>TRANSFORM>DICHOTOMIZE procedure to get binary image matrix.
Density table(s) saved as dataset Density
Standard deviations saved as dataset DensitySD
Actor-by-actor pre-image matrix saved as dataset DensityModel
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 25 avr. 07 08:52:09
Copyright (c) 1999-2005 Analytic Technologies

```

La théorie d'analyse de réseau de façon générale identifie les acteurs ayant plusieurs connexions avec d'autres acteurs (situées par conséquent au centre des graphiques) comme très importants ou « acteurs centraux ». Par ailleurs, le volume des liens et leur extension constituent des sources d'opportunités mais aussi de contraintes pour les possédants.

II-1- Présentation des résultats

II-1-1- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe I :

Comportement relationnel « *enchevêtré* » (*imbrication* de logiques marchandes et non marchandes)

II-1-1-1- Statuts des contacts et principales ressources et compétences échangées suivant les classes

Figure 13 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe I (selon le volume des échanges 2 = moyen et 3= très intense)

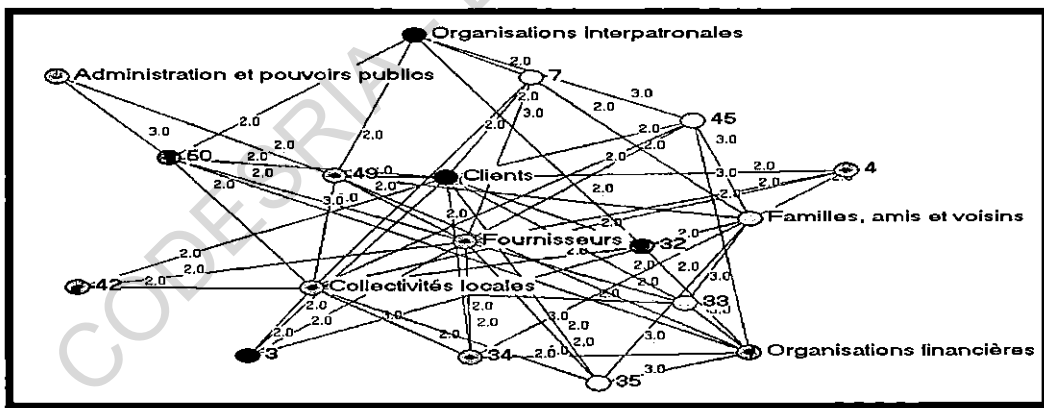
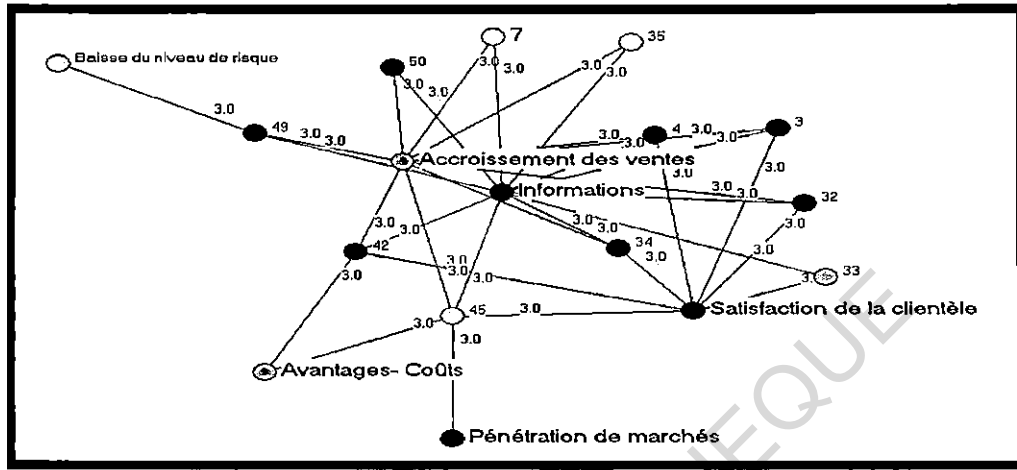


Figure 14 : Nature des principales ressources et compétences échangées au sein du réseau professionnel des dirigeants de la classe I (selon le volume des échanges 3= très intense)



Le réseau professionnel de la **classe I** associe de façon « *imbriquée* », des « *liens forts* » autant avec les proches- familles et amis qu'avec d'autres acteurs socio-économiques (pouvoirs publics, organisations professionnelles, etc.).

Cet enchevêtrement de logiques **non marchandes** (liées aux besoins d'**entraides et de solidarité**) avec des logiques purement **marchandes** (liées aux contacts de nature instrumentale avec les organisations financières, l'Etat, les organisations patronales, etc.), autorise un accès à des marchés de proximité, mais également à ceux situés au-delà du cercle social local (exploitation de réseaux riches en vides structuraux). L'« *encastrement* » de relations marchandes permettent d'accéder à des marchés habituels (de proximité), tandis que les contacts « *désencastres* » autorisent l'accès à de nouvelles opportunités.

Il se révèle chez ces dirigeants une logique d'accumulation matérielle (proche du modèle capitaliste - classe II) combinée à celle de « *recherche de prestige et de pouvoir* » (proche du modèle relationnel « *enchâssé* » - classe IV). Cette imbrication des circuits à vocation marchande et domestique associe de fait efficacité et flexibilité.

II-1-1-2- Structure relationnelle et sources d'avantage concurrentiel

L'encastrement des principaux contacts permet de s'assurer la confiance des partenaires (en termes de réciprocité et d'exclusivité). Il existe toutefois un seuil au-delà duquel la dynamique d'encastrement devient inefficace (Uzzi, 1997). Par conséquent, une combinaison de relations « encadrées » et « désencadrées » devient stratégique, de façon à les rendre complémentaires. Selon le « *paradoxe de l'encastrement* » en effet, l'acteur économique établit un équilibre entre sécurité et adaptabilité par l'intermédiaire à la fois des relations encadrées et de relations désencadrées. La perte d'autonomie et le caractère redondant des contacts (propres aux relations encadrées), se trouvent compensés par de nouvelles opportunités liées aux relations plus « lâches » et désencadrées. Pour un rendement optimal, les entrepreneurs doivent combiner les relations encadrées et désencadrées (Uzzi, 1997), en alliant dans leurs investissements relationnels « couplage » et « découplage » (Granovetter, 2000).

Les sources d'avantage concurrentiel se fondent donc ici sur une double logique, d'une part sur une **stratégie défensive et sécuritaire** au sein de niches sociales et d'autre part sur une **stratégie offensive** (riches en « *vides structureaux* ») sur des marchés éloignés.

En outre, certaines entreprises de cette classe et notamment celles spécialisées à la production de produits alimentaires intermédiaires (PAI- la minoterie par exemple), tirent avantage de leur « *position de relais* » au sein de la filière. A travers celle-ci en effet, s'exerce un contrôle sur la filière lié à la déconnection des secteurs des produits agricoles et des industries alimentaires.

II-1-2- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe II :

Comportement relationnel « *capitaliste* » (*Logique d'accumulation*)

II-1-2-1- Statuts des contacts et principales ressources et compétences échangées- Classe II

Figure 15 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe II (selon le volume des échanges 1= faible, 2 = moyen et 3= très intense).

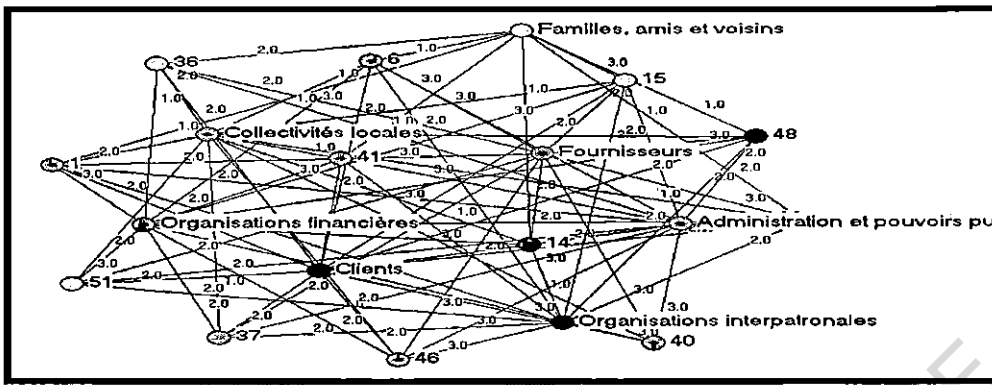


Figure 16 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe II (selon le volume des échanges 3= très intense).

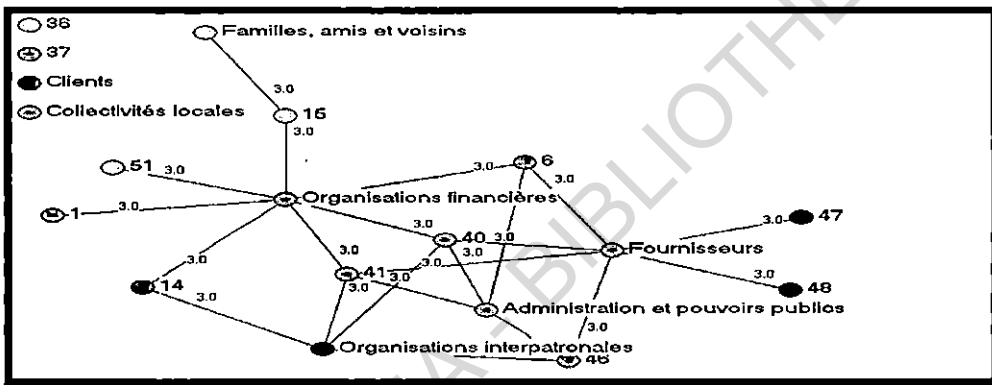
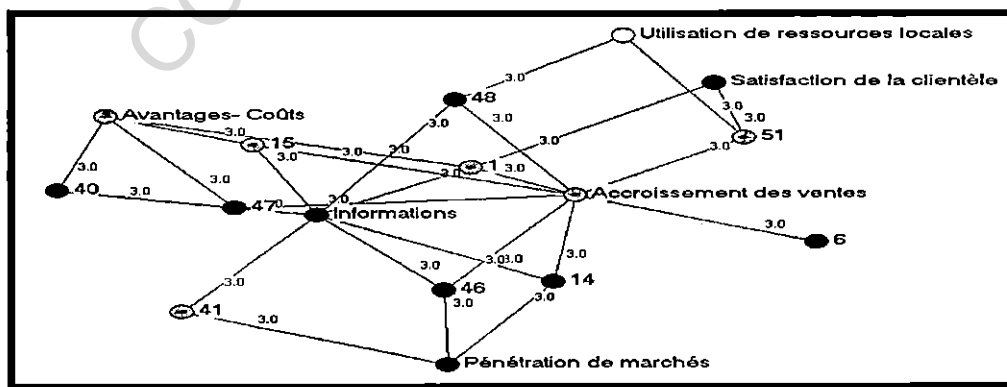


Figure 17 : Nature des principales ressources et compétences échangées au sein du réseau professionnel des dirigeants de la classe II-(selon le volume des échanges 3= très intense)



Le réseau professionnel des dirigeants de la classe II présente une logique entrepreneuriale de type « capitaliste » fondée sur une recherche de profit et de rentabilisation financière des investissements. Evoluant dans une forme d'oligopole, les acteurs n'hésitent pas à faire jouer la concurrence, et dépendent moins des réseaux de sociabilité locale au profit des systèmes de label et de franchise.

Cette situation révèle la prégnance de « **liens faibles** » (favorables au développement d'actions stratégiques « offensives » au-delà d'un cercle social très localisé) sur des « liens forts ». Les principaux réseaux développés se projettent par conséquent sur des marchés plus importants et plus éloignés, grâce à l'intervention de contacts multiples et beaucoup plus « relâchés » autour des échanges avec des organisations patronales, l'administration et les pouvoirs publics, les collectivités locales et les organisations financières (pour ce qui de la sphère nationale). La taille du réseau s'avère beaucoup plus important et intègre les réseaux de dimension internationale. Les échanges avec les proches (familles, amis et voisins) y sont par conséquent peu présents.

Le prix de marché et les contrats demeurent les principaux modes de coordination de cette sphère contrôlée par l' « *agri-business* ».

II-2-2- Structure relationnelle et sources d'avantage concurrentiel

La situation d'oligopole, la forte différenciation des produits et les objectifs de recherche de profits (par l'accroissement des ventes) qui caractérisent le secteur, autorisent le déploiement d'une stratégie « offensive » riche en « **vides structuraux** ». Dans ce cadre, les « liens faibles » (des simples contacts ou des ponts reliant des cercles sociaux foncièrement différents) concèdent de meilleures opportunités par rapport aux « liens forts » (présents au sein d'un cercle social) (Granovetter, 1973).

Ces « vides structuraux », sources de pouvoir constituent la principale source d'avantage concurrentiel de cette classe de dirigeants. La théorie de « trous structuraux » de Ronald Burt (1992) précise en effet la corrélation entre la performance des entrepreneurs et le degré de

porosité de leur réseau. Selon la stratégie du « *tertius gaudens* », l'auteur montre qu'une position d' « intermédiaire » peut générer deux types de bénéfices : le contrôle (en particulier de l'information qui circule entre des contacts et qui y transite) et la nature de l'information disponible (autant en quantité, selon le volume des contacts, qu'en qualité selon la diversité des liens).

En outre, la position de « **représentant** » de groupes étrangers parmi les principaux acteurs (filière boisson et chocolaterie), leur confère des avantages en termes de crédibilité et de légitimité. Ils bénéficient ainsi de la « *transitivité structurale* » (« *network transitivity* ») (Uzzi et Gellepsie, 2002 in Comet, 2007).

II-1-3- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe III : Comportement relationnel « territorialisé » (ancrage territorial)

II-1-3-1- Statuts des contacts et principales ressources et compétences échangées - Classe III

Figure 18 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe III (selon le volume des échanges 2= moyen et 3= très intense).

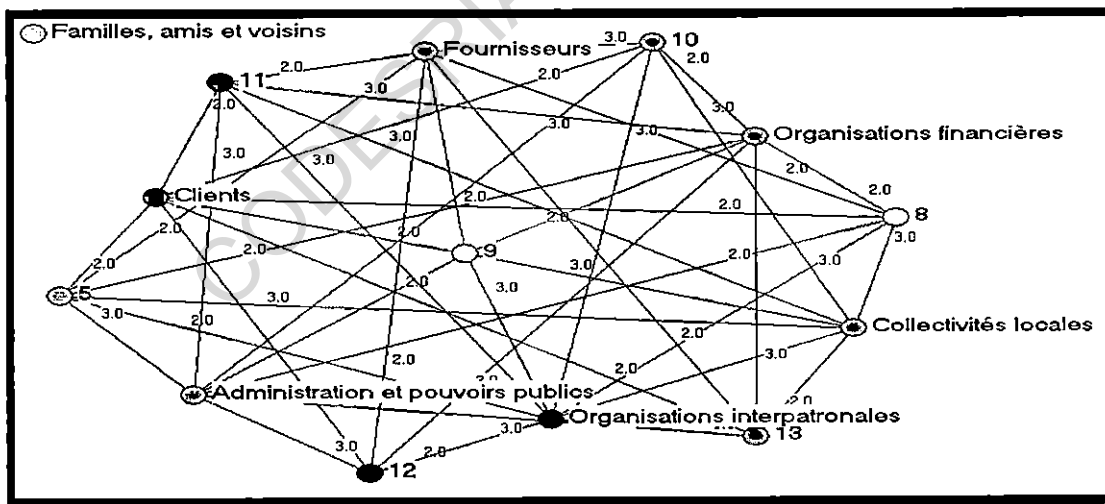


Figure 19 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe III (selon le volume des échanges 3= très intense)

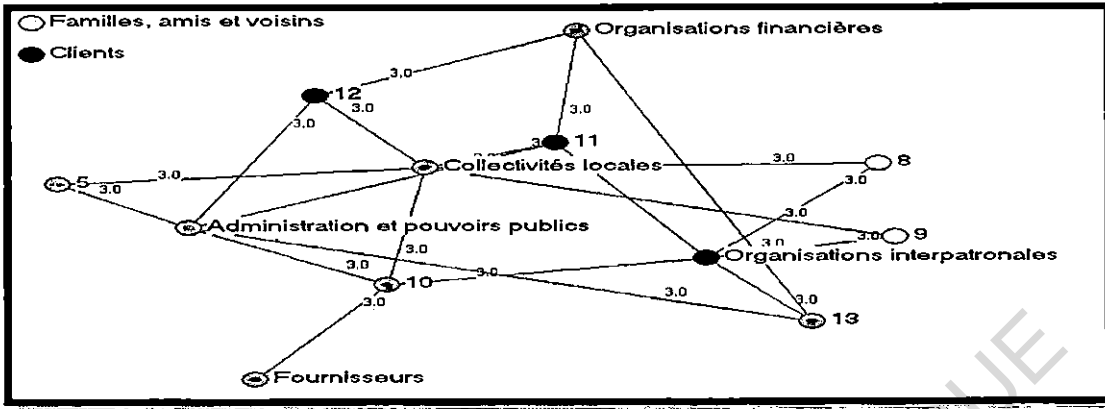
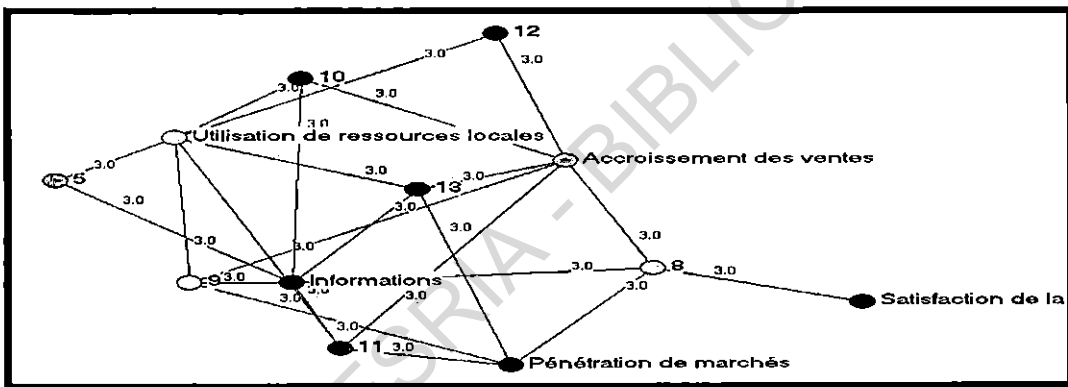


Figure 20 : Nature des principales ressources et compétences échangées au sein du réseau professionnel des dirigeants de la classe III (selon le volume des échanges 3= très intense)



Le réseau professionnel de type-III se rapproche d'un modèle **bureaucratique** (mode d'organisation rationnelle, fondée sur le respect des règles et la présence de l'autorité). Les échanges se révèlent de nature plus ou moins hiérarchiques avec la « sphère stratégique » (ici l'Etat et/ou les grands groupes internationaux). Ce réseau intègre surtout les **filières « publiques »**, dont la préoccupation essentielle reste la sécurité alimentaire nationale (ou l'autosuffisance alimentaire). Mais le désengagement progressif de l'Etat du secteur, a fait naître un *pool* privé compétitif, lié à l'agri-business international.

Le secteur fait l'objet d'un « contrôle » permanent de la part des pouvoirs publics, qui interviennent au niveau des circuits de commercialisation des produits de base et les rentes de monopole des circuits privés internationaux. Cette intervention passe par l'exercice d'un pouvoir régulateur soit sur les prix, soit les codes et mesures relatives aux investissements, soit par l'intermédiaire des opérateurs privés nationaux (sociétés d'Etat/sociétés d'économie mixte).

Les principaux contacts demeurent d'ordre contractuel ou d'intégration, et c'est principalement un comportement sécuritaire d'intérêt national qui prévaut.

II-1-3-2- Structure relationnelle et sources d'avantage concurrentiel

Les principales activités (filères corps gras) se déploient sur des marchés nationaux « protégés » (et parfois subventionnés) en monopole ou en concurrence monopolistique, et intègrent les circuits modernes de financement et d'endettement nationaux et internationaux.

Cette situation confère aux principaux dirigeants, une **bonne maîtrise des zones d'incertitude, source de pouvoir** (Crozier et Friedberg, 1977)⁷⁰. Et la condition de quasi-monopole et de « soutien » de l'Etat (propriétaire ou actionnaire dans bon nombre de cas) leur consacre une **rente de situation**.

II-1-4- Réseau professionnel des dirigeants de la Classe IV : **Comportement relationnel « enchâssé »** aux relations de type « grégaire » et domestique

II-4-1-1- Statuts des contacts et principales ressources et compétences échangées- Classe IV :

⁷⁰ Quatre sources de pouvoirs peuvent être identifiées : les compétences, l'interaction entre l'organisation et son environnement, les circuits d'information et les règles du jeu concurrentiel (Crozier et Friedberg, 1977).

Figure 21 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe IV (selon le volume des échanges 2= moyen et 3= très intense)

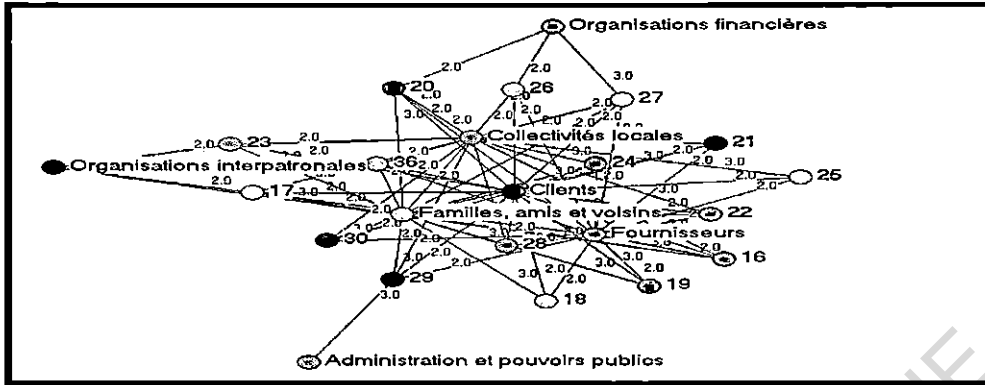


Figure 22 : Statuts des principaux contacts du réseau professionnel des dirigeants de la classe IV (selon le volume des échanges 3= très intense).

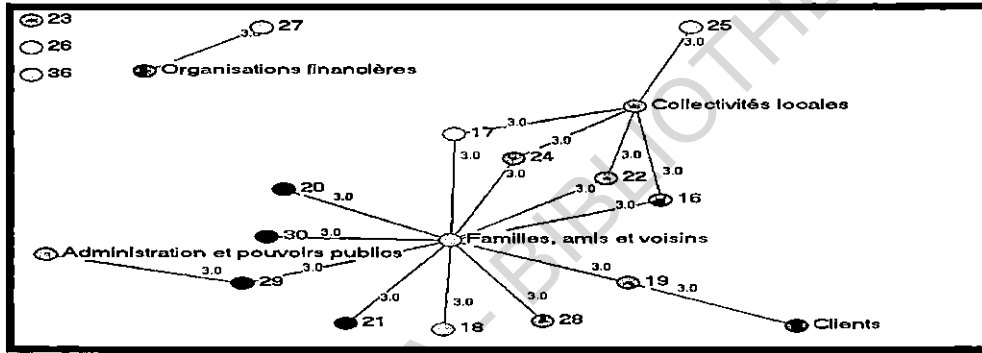
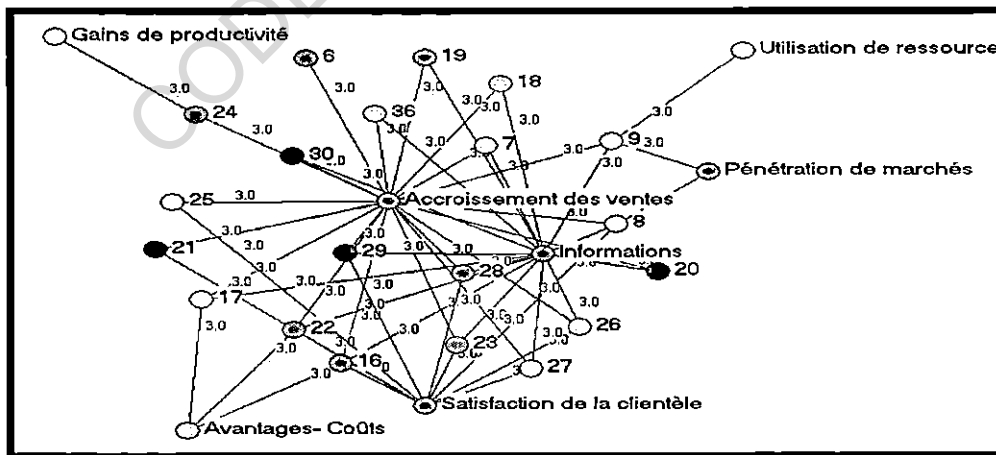


Figure 23 : Nature des principales ressources et compétences échangées au sein du réseau professionnel des dirigeants de la classe IV (selon le volume des échanges 3= très intense)



Le réseau professionnel de la classe IV (filière boulangerie et pâtisserie), repose sur des relations « réciproques » et « encadrées » au sein de communautés ethniques et familiales locales. La taille du réseau y est relativement réduite, et le caractère multiplexe des échanges (entraide, solidarité, financiers, informations, marchandises, mains d'œuvre, etc.) procède de l'encastrement social de relations marchandes et professionnelles.

Cette configuration sied à deux catégories de la typologie d'entrepreneurs africains proposée par Warnier (1993, 1994 ; cité par Kamdem, 2002) à savoir : des « *entrepreneurs de la première génération* » (« *self-made men* ») et des « *entrepreneurs de seconde génération* ». La première catégorie se caractérise par un niveau de formation scolaire modeste ; des pratiques de gestion simples et élémentaires, fortement personnalisées et surtout « encadrées » dans des pratiques sociales de comportement où se combinent les activités professionnelles, personnelles et familiales. Ces entrepreneurs usent surtout de leurs réseaux d'influence de nature beaucoup plus « socio-politique » pour développer leurs affaires. La seconde catégorie quant à elle, plus instruite et plus expérimentée à la base, se sert de façon stratégique des relations engrangées aussi bien dans le privé que dans le public où la plupart a exercé au haut niveau. Ces derniers restent néanmoins connectés à leur milieu social, malgré l'intégration des méthodes plus modernes de gestion.

Le réseau professionnel des dirigeants de cette classe se rapproche également des prototypes « *Résigné* » et « *Pleurnicheur* » des modèles socio-politiques d'entrepreneurs camerounais décrits par Kamdem (2002). L'entrepreneur en Afrique en général, allie de façon harmonieuse à la fois la recherche du profit et les préoccupations familiales, claniques, ethniques ou tribales (Diakité, 2004). Il a besoin de s'insérer voire de développer et d'entretenir des relations multiplexes (personnelles, sociales, professionnelles et d'affaires), afin de bénéficier soit de l'estime de la part de sa communauté, soit de certaines « facilités » (ou recommandations d'affaire) de la part des politiques. Ces contacts constituent un capital relationnel stratégique. La vie économique en Afrique reste rythmée par une imbrication du domaine magico-religieux et les structures sociales.

Tableau 20: Profils d'entrepreneurs camerounais (en surbrillance, les prototypes se rapprochant du réseau des dirigeants de la classe IV)

	Type socio-politique			Type professionnel	
	Résigné	Pleurnicheur	Mystificateur	Débrouillard	Challenger
Fantasme dominant	-Sentiment d'impuissance	-persécution extérieure	-Glorification de soi	-Mobilité discrétionnaire	-Excellence citoyenne
Ressources principale	-capacité d'imitation	-protection du marché local	-maîtrise du verbe -capacité de séduction	-contrôle de l'informel -contrôle des réseaux	-expertise professionnelle -réalisation de soi -ambition d'excellence
Type d'organisation	-structure domestique	-entreprise individuelle -PME familiale	-entreprise individuelle ou collective	-entreprise individuelle ou collective	-entreprise professionnelle
Mode de gestion	-familial -personnalisé	-frileux -réactif	-tapageur -séducteur	-informel -personnalisé	-procédural -instrumental
Style de direction	-conservateur	-réactif	-affectif -sentimental	-paternaliste	-technocratique -méritocratique -proactif
Risque	-pérennité très aléatoire	-pérennité très aléatoire	-tromperie -escroquerie	-incapacité à faire face à la mondialisation	-marginalisation sociale -névrose d'excellence

Source : Kamdem, 2002.

L'importance de la vie communautaire (puisque évoluant dans un marché de proximité) amène les principaux dirigeants à adhérer à des associations (formelles et beaucoup plus informelles), à travers lesquelles ils peuvent trouver appuis et soutien (informations, capitaux, aides, etc.). Les réseaux informels sont composés de divers clubs sociaux et d'associations composés d'amis et connaissances, des ressortissants du village, de la ville ou de la région d'origine, des collègues de travail, et de toute autre personne issue de l'entourage de l'entrepreneur.

Les activités restent de petite dimension, assises sur des outils traditionnels de production, de stockage et de transformation qui exigent peu de capital. L'on note également une absence de ligne hiérarchique, une formalisation des procédures quasi-inexistante, la polyvalence exigée, les modes de communication principalement oraux et informels, des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information, un manque structurel de ressources en relations humaines, mais aussi financières et physiques, etc. Les activités restent structurées selon des hiérarchies sociales complexes intégrant au-delà des relations purement marchandes, les rapports de parenté et d'appartenance ethnique.

D'où la grande plasticité du secteur, susceptible de répondre plus efficacement aux contingences environnementales. En effet, la faible taille des entreprises assure aux

protagonistes une certaine adaptabilité et une flexibilité, contrairement aux autres types de réseaux professionnels, moins outillés pour faire face aux retournements de conjoncture (classe II et classe III). Toutefois, cette situation n'empêche pas un dynamisme relatif du secteur. Les zones d'activité restent limitées (quartier, ville, localité), et dépendent pour une large part du réseau de sociabilité local.

La logique entrepreneuriale de cette classe peut être qualifiée de « *subsistance marchande* ». L'activité économique concourt principalement à la satisfaction des besoins familiaux et dans une certaine mesure à celle de la communauté. L'objectif est moins celui d'une accumulation *tout azimuth* que d'une reproduction des conditions d'existence. Ce comportement ne saurait se ramener à la rationalité capitaliste, compte tenu des rationalités multiples en œuvre (les logiques de redistribution, d'entraides, de parrainage commerciale, de dynamique associative, etc.). L'on s'éloigne donc ici du modèle « *weberien* » de comportement entrepreneurial, plus acquis à l'agent économique rationnel et débarrassé de ses déterminants socio-culturels. C'est plus un comportement « sécuritaire » voire de solidarité et d'entraide qui prévaut.

La prise de décision est largement liée aux capacités de perception et de représentation de l'environnement par le dirigeant. Les relations restent fortement personnalisées et concentriques : les employés, les apporteurs de capitaux (d'origine familiale), les clients et fournisseurs constituent le premier cercle concentrique ; ensuite, un deuxième cercle concentrique est formé des collectivités locales, les syndicats professionnels, les clubs et autres associations sportives et culturelles, etc. Ces derniers constituent son « environnement institutionnel », source de légitimité, d'affirmation personnelle (ou d'accomplissement) et de valorisation de soi (raffermissement de son image).

Ces contacts peuvent être occasionnels, opportunistes, permanents, durables et interagir, disparaître ou se substituer. Quel que soit le type de relations, elles restent assises sur une dimension de proximité (géographique, hiérarchique, spatiale, que temporelle). Les échanges restent multiplexes (informations, accès au capital, recommandations, conseils, etc.) et révèlent une certaine solidarité et un certain communautarisme entre les acteurs du réseau.

Enfin, la formalisation et la contractualisation des contacts ne sont pas exigées, au mieux l'engagement y est plus moral et/ou oral, assis autour des valeurs communes et la parole

donnée (Um-Ngouem, 2006). Cet espace se construit sur la prise de conscience d'une communauté d'intérêts et/ou de valeurs.

II-1-4-2- Structure relationnelle et sources d'avantage concurrentiel

Les réseaux professionnels des dirigeants des entreprises de la classe IV reposent essentiellement sur des micro-communautés locales au caractère **cohésif** et relativement **fermé** (source de **confiance** entre les membres).

La cohésion et la fermeture génèrent à la fois la confiance (mode de régulation efficace) et la sécurité, mais aussi une contrainte sociale (contre les risques, des comportements opportunistes et de « passager clandestin ») pour les différents membres. En effet, la sécurité retrouvée dans les réseaux cohésifs permet aux entrepreneurs de faire face aux incertitudes de la coopération. Selon Coleman (1990), le rendement du capital social d'un groupe est d'autant plus élevé que les relations sont denses et demeurent relativement fermées. Cette cohésion et cette fermeture génèrent non seulement des rapports de coopération et de confiance, mais aussi empêchent des comportements opportunistes.

De taille réduite et disposant de peu de capital, ces réseaux disposent de peu de pouvoir. Par conséquent les stratégies « **défensives** » (portées sur la flexibilité et la sécurité), leur sont profitables (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, moins une entreprise dispose de sources de pouvoirs, plus elle bénéficie d'une stratégie défensive et de sécurité au sein de niches sociales. Et plus elle a accès à des sources de pouvoir, plus une stratégie offensive et riche en vides structurels constitue pour elle un avantage concurrentiel (Comet, 2007).

L'agent en position de faiblesse a tout intérêt à entretenir un réseau « **fermé et cohésif** », susceptible de renforcer son pouvoir. Il se constitue comme un « **mur protecteur** » contre toutes formes de risques, ou source d'informations, d'opportunités, de légitimité, d'identité ou de reconnaissance (Lin, 2001). C'est l'argument des « **liens forts** » de Granovetter (1973), créateurs de valeur (au sein des relations de proximités développées par les réseaux familiaux ou ethniques) et de ressources (du fait de la dynamique des contacts entre les membres), sur la base du sentiment d'appartenance et de l'intensité émotionnelle forte. La dimension morale

et/ou affective se combine donc avec la dimension économique, pour générer des actifs spécifiques.

Par ailleurs, la nature relativement standardisée des activités de la classe (liées à la filière « Boulangerie et Pâtisserie ») et donc la difficulté d'offrir un produit « distinctif » leur commande une recherche de sécurité, qu'autorisent des réseaux cohésifs et fermés.

Reste qu'il ne faut pas oublier que ce fort encastrement social des entrepreneurs peut constituer dans plusieurs cas, un frein à leur développement (le « *paradoxe de l'encastrement* »⁷¹). Raison pour laquelle, la formalisation des dispositifs de collaboration et la création des systèmes de labellisation se présentent comme des stratégies intéressantes de développement.

Tableau 21 : Caractéristiques des réseaux relationnels des principaux dirigeants des classes I, II, III, IV

	Classe I	Classe II	Classe III	Classe IV
<i>Surface sociale</i>	Limitée	Importante (envergure nationale et internationale)	Importante (envergure nationale et internationale)	De proximité (Logique familiale et communautaire)
<i>Notoriété</i>	Faible, Petits réseaux de professionnels	Importante, insérée dans plusieurs réseaux à l'échelle internationale	Importante, soutien des pouvoirs publics	De portée locale
<i>Caractéristique du réseau</i>	Association de liens forts et liens faibles, encastrement et désencastrement des contacts	Réseaux riches en « vides structuraux » Liens faibles	Liens hiérarchiques	Liens forts, générant la confiance Encastrement des contacts
<i>Sources relationnelles d'avantage concurrentiel</i>	Couplage et découplage des liens	Trous structuraux et position de « relais » des contacts	Quasi-monopole et soutien de l'Etat	Cohésion et fermeture des réseaux
<i>Stratégie relationnelle</i>	Flexibilité et autonomie	Stratégie offensive (multiples sources de pouvoirs Flexibilité autorisant l'accès à plusieurs opportunités)	Sécurité et autosuffisance alimentaires	Stratégie défensive (Recherche de sécurité, face à l'absence de sources de pouvoirs-inaptitude à la différenciation des produits)
<i>Modes relationnels</i>	« Enchevêtré » (Imbrication de logiques marchandes et non marchandes)	« Capitaliste » (prégnance de logiques d'accumulation-Objectifs de profit et de rentabilité financière)	« Territorialisé » (logique d'ancrage territorial fondée sur une rente de situation et de sécurité alimentaire)	« enchâssé » dans le social, actions de type « grégaire » et domestique (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et de solidarité)

⁷¹ Il existe un seuil à partir duquel l'encastrement cesse de jouer un rôle positif sur la performance, compte tenu de la nature redondante des informations déployées entre les membres du réseau (Uzzi, 1997). La contrainte structurale exercée sur l'agent pondère également sa capacité stratégique.

SYNTHE DE LA SECTION II

Parti d'une conjecture de la nature contingente du comportement relationnel des IAA, nous avons examiné les facteurs de contingence liés à l'environnement mais également à la structure et à l'organisation interne des entreprises. Il s'est avéré que l'environnement de l'entreprise de façon générale, et les facteurs de contingence liés à la stratégie, la logique entrepreneuriale, les facteurs de localisation, la taille, la dimension formation du dirigeant interféraient et contraignaient le comportement relationnel des IAA.

Le chapitre III s'était donné pour objectif, d'établir à travers une analyse plus élaborée (assise sur le contexte de l'action et la perception des acteurs), une typologie plausible des comportements relationnels des IAA de l'économie camerounaise.

Sur la base d'une Analyse factorielle en « Correspondances Multiples » (AFCM) doublée d'une « Classification Ascendante Hiérarchique » (CAH) (Cf. **Annexe 2** et **annexe 3**) des données codifiées liées à l'environnement des IAA, aux facteurs de contingences organisationnels et structurels, et à l'intensité des contacts entretenus avec différents partenaires socio-économiques (principalement, les entreprises de la même branche d'activité, les collectivités locales, les pouvoirs publics, les organisations syndicales et patronales, les proches-familles et amis), quatre modèles stratégiques considérés comme significativement différents de comportements relationnels des IAA-EC ont été identifiés.

Les comportements relationnels des IAA-EC reproduisent bien la variété et la complexité qui caractérisent le système alimentaire en Afrique à savoir : un ensemble d'acteurs hétérogènes (impliquant le secteur formel- les très petites entreprises,, les PME et les grandes entreprises ; le secteur informel, les collectivités locales, l'Etat, les groupes de pression, les associations et autres groupements à caractère syndical et patronal ; les familles et les proches des dirigeants, etc.) ; des logiques marchandes et non marchandes ; des modes de coordination bigarrés et complexes, etc.

Tableau 22 : Comportement relationnel « enchevêtré »

<i>Classe 1 : Comportement relationnel « enchevêtré » (imbrication de logiques marchandes et non marchandes)</i>	
Taille	PME
Structure	Groupes à capitaux familiaux et privés, Entreprises de la 3 ^{ème} génération- (produits de la libération économique et de la réduction du poids de la tutelle publique sur l'économie et les entreprises).
Indice de performance (VA / CA)	8%
Marché	Régional - National
Filières	Farine, lait et glace
Poids échantillon	25%
Lieu d'implantation	Grandes agglomération (grandes villes, Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua)
Fonctions objectifs	Accès à des revenus monétaires et aux marchés
Mode de régulation	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé
Nature des ressources et capacités échangées	Multiplexes : finances, informations, recommandations, organisation, ressources humaines
Etendue du Réseau Développé	Moyenne
<i>Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant</i>	
Surface sociale	Limitée
Notoriété	Faible, Petits réseaux de professionnels
Caractéristique du réseau	Association de liens forts et liens faibles, encastrement et désencastrement des contacts
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Couplage et découplage des liens
Stratégie relationnelle	Flexibilité et autonomie <i>« Enchevêtré »</i>
Modes relationnels	(Imbrication de logiques marchandes et non marchandes)

Tableau 23 : Comportement relationnel « capitaliste »

<i>Classe 2 : Comportement relationnel « capitaliste »</i>	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Groupe Capitaux anonymes
Indice de performance (VA / CA)	23%
Marché	National et international
Filières	Boissons, Chocolaterie
Poids échantillon	27%
Lieu d'implantation	Grandes agglomérations (Douala et Yaoundé)
Fonctions objectifs	Valorisation accumulation du capital- Reproduction des groupes multinationaux
Mode de régulation	Marché international oligopolistique- Relations d'intégration inter-firmes Accords firmes- Etats
Nature des ressources et capacités échangées	Informations
Etendue du Réseau Développé	Forte
<i>Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant</i>	
Surface sociale	Importante (envergure nationale et internationale)
Notoriété	Importante, insérée dans plusieurs réseaux à l'échelle internationale
Caractéristique du réseau	Réseaux riches en « vides structuraux » Liens faibles
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Trous structuraux et position de « relais » des contacts
Stratégie relationnelle	Stratégie offensive (multiples sources de pouvoirs Flexibilité autorisant l'accès à plusieurs opportunités)
Modes relationnels	« Capitaliste »

Tableau 24 : Comportement relationnel « territorialisé »

Classe 3 : Comportement relationnel « Territorialisé »	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Capitaux publics ou Coparticipations Appareil d'Etat et firmes capitalistiques nationales
Indice de performance (VA / CA)	28%
Marché	National- international
Filières	Corps gras, sucre, agriculture d'exportation
Poids échantillon	16%
Lieu d'implantation	Conditions agro-écologiques favorables (Mbadjock, Buea, Edea, Garoua, Ngaoundéré).
Fonctions objectifs	Sécurité alimentaire, substitution importations ou exportations, reproduction de l'appareil de l'Etat
Mode de régulation	Prix administrés- Circuits monopolistiques- Protectionnisme Stocks régulateurs nationaux
Nature des ressources et capacités échangées	-Ressources et compétences territorialisées (géo-climatiques)- -Parrainage Etatique- - Ressources Humaines
Etendue du Réseau Développé	Forte
Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant	
Surface sociale	Importante (envergure nationale et internationale)
Notoriété	Importante, soutien des pouvoirs publics
Caractéristique du réseau	Liens hiérarchiques
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Quasi-monopole et soutien de l'Etat sources de « pouvoirs »
Stratégie relationnelle	Sécurité et autosuffisance alimentaires
Modes relationnels	« Territorialisé »

Tableau 25 : Comportement relationnel « enchâssé »

Classe 4 : Comportement relationnel « enchâssé » (Prégnance de logiques domestiques et communautaires)	
Taille	Petites entreprises
Structure	Capitaux familiaux- Jeunes industries (< 15 ans)
Indice de performance (VA / CA)	16%
Marché	local
Filières	Pains et pâtisseries
Poids échantillon	32%
Lieu d'implantation	Etendu du territoire national sur petites et fortes agglomérations
Fonctions objectifs	Accès à des revenus monétaires
Mode de régulation	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles- -Concurrence sur marché localisé- -Règles d'entraide et de solidarité
Nature des ressources et capacités échangées	Multiplexes : financières, informations, organisationnelles, ressources humaines, conseil, recommandations, etc.
Etendue du Réseau Développé	Locale
Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant	
Surface sociale	De proximité (Logique familiale et communautaire)
Notoriété	De portée locale
Caractéristique du réseau	Liens forts, générant la confiance ; Encastrement des contacts
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Cohésion et fermeture des réseaux
Stratégie relationnelle	Stratégie défensive (Recherche de sécurité, face à l'absence de sources de pouvoirs- inaptitude à la différenciation des produits)
Modes relationnels	« Enchâssé » dans le social, actions de type « grégaire » et domestique (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et de solidarité)

Les pratiques économiques demeurent donc encadrées dans des pratiques socioculturelles, associant à la fois aux contrats formels, des conventions et usages sociaux voire de « *modus operandi* », des contrats implicites et des habitudes auxquels se réfèrent la plupart des acteurs dans les échanges (Hugon, 1997). La confiance et le contrôle social sous-tendent la plupart des contrats, étant donné l'imbrication des réseaux marchands aux réseaux de communication, de parenté, d'affinité ou de soutien.

Cette réalité n'occulte pas l'influence voire la prédominance de l'« *agri-business* » mondial, situation à la base de la dualité du système alimentaire en place à savoir : d'un côté, un sous-système orienté vers la consommation urbaine (des classes moyennes ou riches) et à l'exportation, reproduisant le modèle agro-industriel ; et de l'autre côté, un sous-système « traditionnel ou artisanal » représentant l'essentiel du monde rural, aux bas revenus et à une population agricole nombreuse (Rastoin, 2006)⁷².

Chaque prototype de comportement relationnel des IAA-EC, génère en son sein des ressources et compétences relationnelles stratégiques, qu'il importe de promouvoir et de soutenir. Cela implique une série de mesures et d'actions qui révèlent autant de la sphère publique, que des acteurs eux-mêmes.

Nous nous proposons au chapitre suivant, de développer une réflexion visant à identifier des actions urgentes à mener, pour une éclosion des IAA-EC comme « *figure de proue* » d'un secteur secondaire dynamique et diversifié, capable de « booster » la croissance et de générer un développement autonome et durable.

⁷² Montigaud (1992) identifie quatre sous-systèmes : un « sous-système industriel », un « sous-système semi-industriel », un « sous-système artisanal », et un « sous-système autarcique », tous caractérisés par des logiques domestiques, marchandes publiques et industrielles.

CHAPITRE IV :
**RÉFLEXION AUTOUR DES DISPOSITIFS D'APPUI, DE
PROMOTION ET DE DEVELOPPEMENT DES MODELES
RELATIONNELS**

Sommaire du Chapitre IV :

Section I : LA PERSPECTIVE DE LA MESO-DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT.....	156
I- 2- Les Systèmes productifs localisés.....	158
I-2-3- Les Systèmes productifs localisés et création de valeur.....	164
SYNTHESE DE LA SECTION I :.....	171
Section II : LES DISPOSITIFS DE TYPE « ENTREPRENEURIAL » ET INSTITUTIONNE.....	172
II-1- Les dispositifs de type entrepreneurial.....	172
II-2- Les dispositifs à caractère institutionnel.....	174
Section III : MODELES RELATIONNELS ET FORMES PRODUCTIVES LOCALISEES A PROMOUVOIR.....	180
III-1- Modèle relationnel de type I (Comportement relationnel « enchevêtré ») et SYALI (systèmes agroalimentaires localisés industriels).....	180
III-2- Comportement relationnel de type II (Comportement relationnel « capitaliste ») et grappes industrielles.....	182
III-3- Le modèle relationnel de type III (Comportement relationnel « territorialisé ») et Systèmes agroalimentaires localisés agricoles (SYALA).....	184
III-4- Le modèle relationnel de type IV (Comportement relationnel « enchâssé ») et stratégie de terroir.....	186
SYNTHESE DE LA SECTION III.....	188

Les analyses précédentes laissent ressortir clairement que les IAA-EC sont caractérisées par des comportements relationnels hétéroclites et complexes. Pour chaque modèle relationnel identifié, nous avons pu rassembler un ensemble de ressources et compétences de nature relationnelle, sources d'avantage concurrentiel.

Il importe à présent de voir comment fédérer la pluralité des stratégies relationnelles en œuvre, dans une perspective de développement alimentaire durable (source de rentes et de développement économique). En effet, le secteur agroalimentaire reste fragile et contribue très peu à la croissance. Selon les experts, un taux de croissance de 8% se révèle seul capable d'infléchir la courbe de pauvreté dans le pays. Pour ce faire, le taux d'investissement de l'ordre de 25% du PIB contre 18% actuellement (dont 16% pour le secteur privé et environ 2% pour le public) est souhaitable⁷³.

Notre réflexion soutient la perspective d'une *méso-dynamique* de développement (Section I) d'une part ; et les SPL (systèmes agroalimentaires localisés), comme formes d'organisation opérationnelle, capable de servir de levier de développement autonome d'autre part.

Cette stratégie nécessite en outre l'appui, le soutien et des mesures d'accompagnement en termes de politiques publiques de développement, mais également à travers une implication massive des principaux acteurs (Section II).

Nous proposons enfin (Section III) les formes productives à promouvoir et les principales mesures d'appui et d'accompagnement à encourager, sur la base des modèles relationnels identifiés.

⁷³ Cf. DSRP, Secrétariat Technique du Comité de Compétitivité, 2007.

Section I : LA PERSPECTIVE DE LA MESO-DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT

Afin d'instruire les modèles relationnels des IAA-EC, dans une perspective de développement alimentaire durable et de croissance économique, nous optons pour une méso-dynamique de développement (I) qui appelle la mise en place des formes d'organisations productives, principalement des SPL (systèmes productifs localisés) (II).

I-1- le concept de méso-dynamique de développement

La « *méso-dynamique de développement* » (ou méso-économique institutionnelle) entend associer à la fois l'analyse en termes de filières, les stratégies des différents intervenants, et les différents modes de coordinations en présence (De Bandt & Hugon, 1988). Elle procède à une reproduction à la fois « hiérarchisée » (la mise en évidence des effets d'entraînement et domination technologiques, financiers, etc.), « spatialisée » (l'interaction d'espaces sociopolitiques et systèmes productifs), « dynamique », et « diversifiée » (les modes de coordination, l'espace de référence, les stratégies des acteurs, etc.) des « sous systèmes productifs » (Hugon, 2007). Pour cet auteur, les analyses méso-dynamiques autorisent la reconstitution de la complexité des processus de développement en associant dans l'analyse, le système productif, les institutions, les acteurs et les rationalités multiples en œuvre.

Son intérêt réside dans l'identification des principaux nœuds stratégiques en œuvre, sources de rente et d'avantage concurrentiels (Pecqueur, 2007). Cette approche procède, contrairement à la « théorie économique standard », à des regroupements d'agents selon les

affinités » ou le « sentiment d'appartenance » qui se révèlent efficaces. Elle intègre de fait le « *patrimoine cognitif collectif construit localement dans l'histoire longue* »⁷⁴.

Dit autrement, la méso-dynamique propose un « *développement local* » opposé au « *développement par le haut* »⁷⁵, et se propose de répondre aux exigences de la « *glocalisation* » (en intégrant les impératifs de la globalisation et de l'ancrage territorial, résultats de la diversité des espaces géographiques, des mentalités et des comportements à l'œuvre).

Dès lors, l'instruction de stratégies relationnelles hétéroclites et variées⁷⁶ des IAA-EC trouve à travers ce cadre d'analyse, un moyen d'expression dans la perspective d'un développement alimentaire durable et de croissance économique d'une part, et la satisfaction des exigences d'une gestion compétitive alliant flexibilité, production de volumes et différenciation des produits (Saives, 2000), d'autre part.

Par conséquent, à la question donc de savoir comment fédérer la pluralité des stratégies relationnelles en œuvre, dans un souci de développement alimentaire durable et économique, nous pensons que les SPL (Systèmes productifs localisés, formes d'organisations productives de la méso-dynamique de développement), constituent une réponse efficace.

Nous proposons de revenir sur le concept de SPL de façon générale, avant de distinguer les formes variées qui s'appliqueraient au développement des modèles relationnels des IAA-EC.

⁷⁴ Le territoire cesse en effet d'être un « *espace neutre* » (logique d'allocation de ressource), pour devenir « *un construit d'acteurs* » associant les firmes, les formateurs, les chercheurs, les pouvoirs publics, les consommateurs, les groupes de pression, etc. (logique de création de ressources) (Pecqueur, 2007).

⁷⁵ Cette vision entérine l'idée selon laquelle, « *il n'existe pas de one best way en matière de développement économique mais plutôt des combinaisons d'activités économiques, sociales, environnementales et culturelles spécifiques à chaque territoire* » (Capiez et Rousseau, 2004, cité par Carluer, 2005).

⁷⁶ Nous avons identifié (Cf. Chapitre III) : - La résilience, fondée sur la cohésion et la fermeture des réseaux, caractéristiques de la stratégie de type « défensive » de la classe IV ; - la logique « territorialisé » basé sur le soutien de l'Etat et le quasi-monopole, caractéristique de la stratégie d'autosuffisance alimentaire et sécurité alimentaire et de la classe III ; - la logique capitaliste, caractéristique du comportement relationnel de la classe II ; - enfin l'imbrication de logiques marchandes et non marchandes, caractéristique du comportement relationnel de la classe I.

I- 2- Les Systèmes productifs localisés

Nous proposons de revenir sur les origines et la définition du concept général de SPL, avant de mesurer les différentes inclinaisons du concept selon les secteurs d'activité (agriculture, secteur industriel ou secteur tertiaire), les territoires (urbain ou rural), la technologie, etc. Plus particulièrement, les caractéristiques stratégiques du système agroalimentaire localisé comme facteur de compétitivité et de développement économique seront développées.

I-2-1- Le concept générique de SPL :

C'est Becattini (1989) en premier qui fait état, dans la troisième Italie, des formes d'organisations productives, principalement composées de PME qui parviennent à concurrencer les grandes unités de production. Qualifiées de « districts industriels », ces formes d'organisations productives vont être identifiées dans plusieurs autres régions du globe sous le concept général de système productif localisé (SPL).

De façon synthétique, le SPL constitue une forme de « *réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs...* » (Porter, 1998, in Calmé et Chabault, 2007). Il porte pour une part essentielle sur les opérations d'aménagement et de valorisation de compétences et ressources locales, capables de se constituer en labels officiels. Dans ce sens, le SPL constitue une « *entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (Becattini, 1992). Cette organisation productive territorialisée, constituée d'acteurs « hétérogènes » en interaction, génère une dynamique productive. Il s'y développe des relations marchandes et non marchandes, dans un contexte d'interdépendance qui préserve l'autonomie des protagonistes. Sur ce dernier point, l'objectif des SPL peut se ramener à «

institutionnaliser » des contacts, des collaborations, des ententes jusque là informels entretenus de longues dates entre acteurs d'une même localité (Calmé et Chabault, 2007).

Si le concept fait l'objet d'une abondante littérature aussi bien en économie, en géographie et en économie sociale, il semble loin de faire l'unanimité tant il inclut des formes variées. En réalité, cette polysémie du concept traduit les environnements hétérogènes (district industriel, cluster, pôle de développement, pôle de productivité ou de compétence, grappe industrielle, technopole, milieu innovateur, etc.) auquel il peut s'appliquer. D'autres formes semblables s'appliquent d'ailleurs dans le secteur agroalimentaire (système agroalimentaire localisé, système agroalimentaire localisé agricole ou industriel, etc.).

Nous entendons nous servir de cette variété de formes d'organisations productives pour instruire selon les cas, les modalités pratiques de développement et de soutien des modèles relationnels des IAA-EC.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 26 : Principaux concepts développés dans l'analyse des grandes formes territorialisées

	District industriel	Technopole	Milieu innovateur
Corpus théorique d'appartenance	-économie industrielle ; -économie régionale ; -économie sociale.	-Economie et géographie.	-économie ; -économie régionale ; -économie sociale.
Auteurs ou écoles de pensée	-Marshall (1890,1920) ; -Piore et Sabel (1984) ; -Ecole sur la troisième Italie (Beccatini. 1979).	-Saxenian (1994, 1998) ; -Gaffard, Iribarne, Ravix (1987)	-GREMI autour d'Aydalet (1986), -Perrin (1990) ; -Planque (1990) -Maillat (1996)
Principales spécificités	-Organisation productive autour de Petites entreprises spécialisées, connectées et rattachées à une filière technologique sur un territoire géographique.	-Conjugaison en un lieu géographique d'organismes de recherche et de formation, d'entreprises et d'institutions privées ou publiques. Ces dernières sont chargées d'assurer l'articulation de l'ensemble, la créativité, la prise de risque et la valorisation.	-Espace géographique, dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par apprentissage, générant des opportunités d'innovation.
Angle d'approche du territoire	-Le territoire s'apparente à un milieu, une communauté locale constituée autour d'appartenances sociales (culturelle, historique, professionnelle...).	-Le territoire est un réservoir de savoirs, de connaissances, d'informations dans lequel les acteurs puisent des ressources pour innover.	-Le territoire se construit par les acteurs et les institutions qui le composent. Il traduit un patrimoine cognitif.
Angle d'approche de la diffusion de l'innovation	-L'innovation n'est pas une variable stratégique dans les districts. La technologie se diffuse par adaptations successives.	-L'innovation se diffuse par polarisation spatiale soit autour d'une grande firme soit autour d'un centre urbain soit encore autour de pôles technologique.	-L'innovation joue un rôle central dans le développement économique. Elle s'inscrit dans un processus de création de ressources et d'activités nouvelles.
Logique organisationnelle autour des relations ou réseaux développés	-Forte autour de Réseaux d'entreprise et Réseaux sociaux.	-Logique faible du moins dans la phase de création autour de réseaux professionnels (acteurs souvent publics) chargé de prendre en charge le Transfert de technologies (tel CRITT , Agence de valorisation...etc).	-Logique forte autour de réseau d'innovation associant dans des partenariats de long terme des acteurs divers locaux et complémentaire au niveau de leurs compétences dans l'innovation.
Concepts théoriques clés	-Externalités d'agglomération Spécialisation flexible -Développement endogène.	-Fertilisation croisée -Développement polarisé -Grappes technologiques -Trajectoires technologiques.	-Le développement endogène -Spécialisation flexible -Externalité Agglomération -Théorie évolutionniste de l'innovation.

Sources : Calmé et Chabault, 2007.

I-2-2- Principales caractéristiques des formes organisationnelles productives localisées⁷⁷

Les formes d'organisations localisées (ou réseaux territorialisés d'organisations) renferment de nos jours des concepts variés, qui s'intéressent tous à une nouvelle vision du développement économique, fondée sur l'ancrage territorial.

- le **district industriel** associe au sein espace territorial circonscrit, des PME et TPE liées principalement à une branche d'activité ou une filière. Cette organisation productive s'apparente à un milieu, voire une communauté locale construite autour d'appartenances sociales (culturelle, historique, professionnelle, etc.), des valeurs, des règles, et l'appui des institutions. Il s'y développe des relations marchandes (concurrentielles) et de relations non marchandes fondées sur la réciprocité et la coopération. L'intensité des réseaux et relations (socioculturels, professionnels, formels et informels) entretenus demeure forte. Ce système productif peut émerger de façon spontanée, mais peut aussi dans certains cas, être encouragé voire planifié par des autorités publiques et locales.

Les principaux avantages relationnels reposent sur : des « économies externes » et des « externalités d'agglomération », générées par des relations de proximité (géographiques et d'apprentissage) ; une atmosphère industrielle (liée à la culture locale, des règles et des valeurs partagées) ; et une flexibilité qui permet de gérer les contingences organisationnelles et structurelles.

- le **système local de production**, dérivé du district industriel, réunit des PME mais aussi des grandes entreprises évoluant dans une ou plusieurs branches au sein d'un même territoire. Il est constitué « *d'un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité (local ou sous-régional) autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels* » (Lévesque & al., 1998). Parmi les avantages recherchés, figure la recherche des économies d'échelle et des effets de synergie autour d'une production spécialisée.

⁷⁷ Nous nous inspirons pour une large part des développements de Lévesque & al. (1996, 1998).

La qualité des institutions locales (liées aux règles de marché) et communautaires (code social, règles et valeurs sociales) se révèle indispensable au soutien des entreprises, la garantie de l'emploi, le développement local, etc.

- les **technopoles et parcs scientifiques** concernent les aires urbanisées d'entreprises de haute technologie (plus souvent en situation de sous-traitance), des centres de laboratoires de recherche de pointe et des instituts supérieurs de perfectionnement et de spécialisation. Ces concentrations géographiques d'entreprises innovantes au côté des centres de recherche et formation scientifique développent des relations spécifiques autour de la recherche et de l'innovation. L'Etat participe à sa manière à son succès à travers d'importantes commandes (dans le secteur militaire et aérospatiale par exemple), des mesures financières (facilités fiscales, accès au financement, etc.), la disponibilité des infrastructures dans le territoire, etc.

Cette combinaison en un seul lieu géographique de centre de recherche et de formation, d'entreprises et d'institutions publiques ou privées, confère au territoire une forme de réservoir de ressources et compétences stratégiques pour les firmes (savoir, connaissance, informations, etc.).

- les **grappes industrielles** visent à mettre en évidence les relations qu'entretiennent les entreprises d'un même secteur d'activité avec les fournisseurs, leurs clients et toute autre activité de soutien. Elles se constituent au fil des temps en bassin d'expertise, de technologie et d'institutions, sources d'avantage concurrentiel. Les grappes industrielles se fondent sur les concepts de « chaîne de valeur » (portée sur le découpage de la firme en une série d'activités regroupées- principales et de soutien, créatrice de valeur) et d'avantage concurrentiel d'une nation (le « losange des facteurs »). La matrice des grappes regroupe : les industries amont, les fonctions industrielles et de soutien et les biens et services de consommation finale.

- Le **milieu innovateur** fait référence à un « *ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources* » (Maillat & al. 1993). Le territoire dans ce sens se révèle comme un

« patrimoine cognitif », autour de réseaux denses d'acteurs hétérogènes, à la base d'externalité d'agglomération et de développement endogène.

- Les « **pôles de compétence** de développement » ou « d'excellence » relèvent de l'économie des territoires et s'entendent comme tout espace géographique (territoire ou région), au sein duquel s'accumulent des ressources et compétences à même de procurer un avantage compétitif aussi bien aux firmes qu'aux autres entités locales. Ils répondent de façon concrète à une « *combinaison sur un territoire donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche, engagés dans des projets communs d'innovation* » (Calmé et Chabault, 2007).

- Le « **cluster** » fait également référence à l'idée d'une jonction entre espace territorial et développement, mais se révèle plus large que les concepts de district industriel ou de SPL. Selon Porter (2000), le cluster se définit comme « *a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of a cluster can range from a single city or state to a country or even a group of neighboring countries* ». Ce concept selon Zimmermann (2002), malgré son caractère imprécis propose un cadre plus intégrateur dans l'analyse des systèmes industriels localisés.

Ce qu'on retient pour l'instant, c'est que ces systèmes d'organisation productives (territoriales ou localisées) à travers les « externalités d'agglomération » et de « fertilisation croisée » qu'ils génèrent restent à la base d'une dynamique compétitive, source d'avantage concurrentiel et développement régional (Calmé et Chabault, 2007).

I-2-3- Les Systèmes productifs localisés et création de valeur

Les SPL constituent des modèles efficaces d'organisation industrielle, alliant autant les dimensions locales et territoriales, que l'organisation industrielle dans la construction des « performances productives » (Zimmermann, 2002, p.514). La dynamique en œuvre s'appuie sur la valeur intrinsèque des différents acteurs certes, mais aussi sur la qualité des relations développées. Cette vision met au centre de ses analyses la notion de « proximité » plurielle, à la fois spatiale et non spatiale pour saisir les dynamiques compétitives industrielles et de la construction du territoire. Elle considère les SPL comme un facteur incontestable d'attractivité des territoires, mais aussi de compétitivité des entreprises installées (Porter, 1990, 1998 ; Favoreu & al., 2007).

Plusieurs recherches s'accordent ainsi à établir un lien entre d'une part un regroupement sur un territoire d'industries relevant de la même activité ou d'activités connexes, et d'autre part le développement économique en cause. Pour celles-ci, la dynamique d'agglomération produit des ressources et compétences territoriales idiosyncrasiques et donc difficilement imitables et reproductibles, sources d'avantage concurrentiel.

Cette perspective rejoint les apports théoriques des avantages comparatifs de Ricardo⁷⁸ (1817), et de pôles de compétence⁷⁹ (*competitive clusters*) de Porter (1990), pour lesquels le processus d'interaction entre acteurs d'un territoire peut être considéré comme facteur de productivité des industries, grâce à l'innovation et aux transferts d'informations qu'il génère ; mais aussi du fait des caractéristiques du milieu (culturel, historique, savoir-faire, connaissances, etc.). Ces « externalités géographiques » bénéficient à l'ensemble des parties prenantes du système localisé. Il s'agit de façon mécanique d'une opération « effet boule de neige » à travers laquelle l'agglomération va nourrir l'agglomération.

⁷⁸ Chaque pays (ou chaque région) gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif, c'est-à-dire là où il est relativement le meilleur ou le moins mauvais.

⁷⁹ Entendu comme un regroupement sur une même zone géographique et dans une branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position-clé dans la compétition économique mondiale.

Pecqueur (2007) parle à propos d'« *avantage différenciatif* » lié aux territoires, pour désigner les « *espaces construits* » (à *contrario* d'« espaces donnés » fondés sur des « *systèmes productifs nationaux* » et pilotés à l'échelle nationale). L'auteur oppose dans ce sens le modèle standard de performance économique (basé sur la notion de productivité) à celui de « qualité » (fondé sur les territoires et les sites productifs).

Tableau 27 : Performance économique : logique des firmes et logiques des territoires

Modèle de productivité :	Modèle de qualité :
Baisse des coûts et baisse des prix	Maintien de prix élevés
Individualisation de la productivité	Globalisation de la productivité
Généricité des produits	Spécificité des produits
Gouvernance globale (dans les logiques de firmes)	Gouvernance locale (dans les logiques d'acteurs pluri-dimensionnels)
Concurrence comme dynamique dominante	Echapper à la concurrence comme stratégie
<i>Logique de firmes</i>	<i>Logique de territoires</i>

Source : Pecqueur, 2005.

C'est la raison pour laquelle, des investissements de plus en plus importants y sont déployés, à travers des politiques publiques de développement, afin de développer une dynamique positive basée sur des effets de « synergie » entre les institutions universitaires et de recherche, le monde de l'entreprise et des pouvoirs politiques et publiques. Ce regard s'éloigne des analyses sectorielles, puisqu'elle s'inscrit dans une plus grande flexibilité organisationnelle sous forme de « *rencontres productives* »⁸⁰ (Zimmermann, 2002, p.518).

Les SPL proposent une conception de développement qui emprunte deux voies : d'un côté des facteurs exogènes (actifs spécifiques territorialisés) géographiquement plus accessibles, et de l'autre côté des facteurs endogènes, densifiés par des mécanismes d'émulation locale

⁸⁰ Les « rencontres productives » se présentent comme « *la capacité d'un ensemble d'entreprises et d'institutions d'autres natures (recherche, formation...), présentes sur un territoire, à apporter collectivement une solution permanente à un problème productif, voire à formuler et à résoudre un problème productif inédit* » (Colletis et Pecqueur, 1993, cité par Zimmermann, 2002, p519).

(apprentissage collectifs) (Saives, 2000). Dans l'un ou l'autre cas, ils peuvent constituer à travers la transmutation et la diversité des forces en présence, une réponse efficace en matière de développement en Afrique, compte tenu des pesanteurs liées « *non seulement par les défaillances de marché « market failures » mais par des non constitutions de marchés (des facteurs de production de la terre, du travail ou du crédit) et par des défaillances des Etats et des règles « states and rules failures »* (Hugon, 2007).

Dans ce cadre, la perspective d'un développement plus local et territorialisé semble constituer une issue à la crise, grâce aux « énergies du milieu » plus importantes et avantageuses que toute autre action extérieure ou étatique (Lévesque et al. 1996). Dorénavant, ce sont les acteurs (principalement les populations insérées dans des espaces physiques) « qui se réapproprient l'action de produire sous la contrainte du consommateur », au dépens de la firme, désormais acteur singulier (Pecqueur, 2005).

Plusieurs arguments, particulièrement dans le secteur agroalimentaire, militent en leur faveur. L'on note par exemple leur faculté à « *relocaliser les systèmes alimentaires* » à travers le rétrécissement des distances entre lieux de production et lieux de consommation, la préservation dans leur diversité des modèles de consommation, la création d'emploi en zones rurales, etc. (Rastoin, 2006). En effet, le SPL comme mode d'organisation intègre un ensemble composite d'acteurs : les firmes, les centres de recherches, les universités, les institutionnels, les acteurs publics (Chambres de Commerce, collectivités territoriales, agences de développement, organisations professionnelles,...), les établissements financiers, les groupes de pression, etc.

Cette position prend appui sur la spécificité « **multifonctionnelle de l'agriculture** » en général, à savoir les autres fonctions qu'elle remplit en dehors de la seule production des biens marchands (Aumont et al. 2000, cité par Requier-Desjardins, 2002). Il s'agit principalement des fonctions socio-économiques (offre d'emploi, sécurité alimentaire, gestion des territoires) et de gestion de l'environnement naturel, mais également les fonctions liées au patrimoine et à l'identité culturelle des localités, des régions et des pays.

I-2-4- Les systèmes agroalimentaires localisés (SYAL)

Dans le monde agricole et agroalimentaire, les SYAL regroupent des unités productives et de service liées par leurs caractéristiques et leurs fonctionnent à un territoire particulier (Cirad-Sar, 1996). Il peut s'agir de petites unités de transformation agroalimentaires, ancrées et liées au rural qui bénéficient d'une rente dite « **de qualité territoriale** » (Pecqueur, 1998).

L'on parle alors de systèmes agroalimentaires localisés agricoles (SYALA), rassemblant des entreprises ancrées dans des espaces ruraux et liées à l'amont (l'agriculture), dont les caractéristiques de différenciation des produits se fondent sur des valeurs symboliques, des critères sociaux, environnementaux voire patrimoniaux, et une forte proximité (physique et culturelle) avec les consommateurs (Saidi, 2008).

Le concept de SYAL intègre également d'autres formes d'organisations productives relevant de l'économie de production et liées aux « externalités pécuniaires et technologiques ». Ces systèmes agroalimentaires localisés industriels (SYALI) sont créés dans des milieux urbains ou périurbains à forte concentration qui bénéficient d'« **effets d'agglomération** » et des **externalités positives** liées à la proximité organisationnelle et institutionnelle. Ils regroupent des entreprises industrielles et de service, les centres de formation et de recherche, etc., qui développent d'importants échanges avec les autres partenaires locaux (les institutions publiques, les institutions financières, etc.). Cette forme d'organisation agroalimentaire articule de façon efficace l'ensemble constitué de l'espace géographique, les acteurs (industries, collectivités publiques, etc.), leurs réseaux de relations, les comportements alimentaires, les produits, les savoir-faire, etc. Les ressources et compétences à dominance territoriales idiosyncrasiques ainsi générées autorisent une dynamique d'innovation et de développement, justifiant de façon croissante, l'intervention des politiques publiques.

De façon globale, les SYAL, génèrent aussi bien des actifs spécifiques semblables aux SPL, que des actifs propres au secteur agroalimentaire et au milieu. La « **multifonctionnalité de l'agriculture** » à la base de ces « externalités positives » relèvent de la production des biens et services non rémunérés par le marché et de biens et services environnementaux qui

peuvent se traduire par trois types d'actifs spécifiques (Requier-Desjardins, 2002) : une identité commune des différents intervenants, source de confiance ; des institutions locales spécifiques, à caractère technique, professionnel, informel, public ou privé indispensables pour la coordination des activités au sein du réseau ; des actifs spécifiques cognitifs en termes de savoir-faire et de capacités d'innovation.

L'actif spécifique de type cognitif se construit par l'intermédiaire d'un processus de production propre, issu d'un apprentissage collectif. Les ressources géo-climatiques quant à elles, confèrent une qualité spécifique des produits proches d'un bien public. Une autre source d'actifs spécifiques des SYAL peut provenir de la relation particulière tissée entre le produit et le consommateur, étant donné des valeurs biologique et symbolique des produits (identité culturelle, respect de l'environnement, etc.).

Ainsi on parlera d'« *actif spécifique territorialisé* » pour désigner l'ensemble des « conventions de qualité » d'origine territoriale d'un produit, résultat d'une « *construction sociale de qualité* » entre producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs de différentes filières, mais aussi du soutien réglementaire (par exemple des dispositions réglementaires sur les « signes de qualité ») (Requier-Desjardins, 2002).

Pecqueur (2007) souligne dans ce cadre, l'impact des zones d'AOC (Appellation d'origine contrôlée). Il s'agit d'une indication de l'origine géographique du produit et la qualité de sa fabrication, qui le labellisent tendant à répondre à la volonté du consommateur à personnaliser son mode de consommation. L'AOC répond au besoin de « traçabilité » et permet dans le même temps de promouvoir les régions agricoles « défavorisées » et incapables de faire face à l'*agri-business*.

Cette option fondée sur une « *construction sociale* » de développement peut par effet d'entraînement, profiter à toute la localité (tourisme, autres services et produits d'exportation, etc.). Par exemple, le concept de « *multifonctionnalité et de production labellisée de qualité* » peut se révéler stratégique, au vu des principaux enjeux du monde agricole et agroalimentaire dans les prochaines années, en particulier pour l'Afrique subsaharienne qui doit faire face à un oligopole international dominant (Vindel, 2005).

En effet, une amélioration en termes de qualité et de productivité des principales cultures d'exportation est impérieuse (café, cacao, caoutchouc, etc.). Par ailleurs, la démographie urbaine sans cesse croissante (avec de plus en plus des classes pauvres ou moyennes à bas revenus), sollicite des produits vivriers locaux supposés à bas prix (céréales, tubercules, légumes secs, légumes verts, lait, viande, etc.). Le défi des producteurs consistera donc à allier qualité des produits et pratique des prix bas, avec en face une importation massive des produits substituables.

En dernier, les produits d'exportation restent en partie assurés par les entreprises publiques et parapubliques, dont on connaît la gestion peu efficace et très approximative. Elles se doivent, compte tenu des nouveaux enjeux, d'améliorer leur compétitivité (surtout en termes de « *normes export* », de qualité sanitaire et organoleptique, de traçabilité, etc.).

Sur cette question, les SYAL rejoignent la notion de « **terroir** » qui occupe une place grandissante dans l'agroalimentaire. Elle traduit la spécificité des productions en référence à l'association des différents savoirs et pratiques collectifs, liées à un territoire et des modes de consommation en aval qui participent à leur caractérisation (Bérard et Marchesnay, 1998).

De façon globale, le terroir allie dans sa définition le « lieu », le « temps » et les « techniques », et prend en compte le rôle du consommateur dans la constitution du produit (Fort, 2001).

Il peut s'entendre comme « *un concept activé par un objet (une marque, un signe de qualité, un packaging, une image, une origine géographique, un savoir faire, une recette, ...) évoquant chez le consommateur le désir d'achat de produits alimentaires dont les attributs (réels, imaginaires ou symboliques) font référence à un patrimoine culinaire, à travers un lieu, une histoire et des pratiques techniques* ».

Les produits alimentaires de terroir peuvent constituer des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises (surtout pour les PE et TPE installées en zones rurales), dans la mesure où certains consommateurs pour de multiples raisons (traçabilité des produits, identité culturelle, régimes alimentaires, etc.), recherchent de plus en plus des produits dits « locaux ».

Tableau 28 : Ressources Stratégiques du Terroir

<i>Ressources stratégiques du terroir</i>	<i>Traduction opératoire des ressources</i>	<i>Implications stratégiques pour le terroir</i>
↑↓ <i>Tangible</i>	↑↓ <i>Agricole, géographique, géologique, climatique</i>	<i>Collectives</i>
		<i>Individuelles</i>
↑↓ <i>Intangible</i>	↑↓ <i>Savoir-faire individuel</i>	<i>Individuelles</i>
	↓↑ <i>Routines organisationnelles (collectives)</i>	<i>Collectives</i>
<i>Temporelle</i>	<i>Histoire, anecdotes, mythes, contes...</i>	<i>Collectives</i>

Source : Polge, 2003

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SYNTHESE DE LA SECTION I :

La « *méso-dynamique de développement* » entend reproduire la complexité des systèmes de développement à l'aide d'une démarche qui reprend les dimensions à la fois spatiale, dynamique, hiérarchisée, et diversifiée des formes d'organisations productives. Le développement local qu'elle promeut s'inscrit dans un ancrage territorial des firmes et la prise en compte des espaces géographiques, les mentalités et les comportements en place. A travers les SPL, cette approche allie dans une dynamique sociale de développement, les intérêts des entreprises, les préoccupations de l'Etat et les exigences sociales.

Cette reconnaissance quasi-unanime de l'impact des SPL sur la compétitivité des économies locales et régionales et sur leur capacité d'innovation inspirent les politiques de développement régional.

Dès lors, l'instruction de stratégies relationnelles hétéroclites et variées⁸¹ des IAA-EC trouve à travers ce cadre d'analyse, un moyen d'expression dans la perspective d'une dynamique de développement alimentaire durable et la satisfaction des exigences d'une *glocalisation* des économies.

Toutefois, le succès d'un tel projet nécessite des dispositifs incubateurs et des mesures d'accompagnement, principalement de nature institutionnelle et à caractère entrepreneurial.

⁸¹ Nous avons identifié (Cf. Chapitre III) : - La résilience, fondée sur la cohésion et la fermeture des réseaux, caractéristiques de la stratégie de type « défensive » de la classe IV ; - la logique « territorialisé » basé sur le soutien de l'Etat et le quasi-monopole, caractéristique de la stratégie d'autosuffisance alimentaire et sécurité alimentaire et de la classe III ; - la logique capitaliste, caractéristique du comportement relationnel de la classe II ; - enfin l'imbrication de logiques marchandes et non marchandes, caractéristique du comportement relationnel de la classe I.

Section II : LES DISPOSITIFS DE TYPE « ENTREPRENEURIAL » ET INSTITUTIONNEL

La nécessité de fédérer la multiformité des modèles relationnels des IAA-EC, dans une perspective de développement alimentaire durable et de croissance économique, nous a conduit à privilégier une *méso-dynamique* de développement comme cadre d'analyse et les Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) comme formes opérationnelles d'organisation productive.

L'efficacité et la réussite d'un tel projet nécessitent toutefois le soutien et l'appui des « politiques » (I), mais également une implication des principaux acteurs (II).

II-1- Les dispositifs de type entrepreneurial

La principale initiative à caractère entrepreneurial procède d'une « *auto-organisation* » des producteurs privés (Kra Djato & al., 2006). Elle consiste par exemple à se constituer en association, capable de produire des ressources et compétences collectives, idiosyncrasiques.

Dans ce cadre, une réadaptation de l'agriculture compte tenu des différentes réformes économiques et institutionnelles en cours (désengagement de l'État des fonctions d'appui à l'agriculture, libéralisation des filières administrées, etc.) s'avère indispensable (Mercoiret, 2006). Cette réorganisation nécessite la coordination de structures interprofessionnelles associant les représentants de l'Etat, les collectivités locales, la société civile et les différents opérateurs économiques (à l'image de l'Association interprofessionnelle du coton (AIC) au Bénin, le Conseil interprofessionnel du café et du cacao (CICC) au Cameroun, etc.).

D'autres associations devront également se montrer plus dynamiques, particulièrement celles spécialisées le long des filières (garantissant les services d'approvisionnement, de commercialisation, de conseil, d'information, voire de formation, etc.), et des corporations

plus diversifiées intégrant plusieurs secteurs d'activité et catégories sociales, avec pour autres préoccupations le respect et la protection de l'environnement.

L'objectif principal en somme, consiste à (re)conquérir des interstices de marché plus favorables aux PME, compte tenu de l'affermissement aux cotés de l'oligopole agroalimentaire international, d'une demande croissante de produits alimentaires de **terroir**. Cette option se trouve d'ailleurs facilitée par l'utilisation des ressources territoriales et constitue un atout majeur face à une concurrence de plus en plus exacerbée (identité culturelle, conditions géo-climatiques, etc.). Elle revalorise les niches abandonnées par les IAA parmi lesquelles (Moungou, 2005) : les céréales (maïs, sorgho, riz, mil, etc.), les fruits tropicaux et des légumes frais, les tubercules et des féculents, les produits de l'apiculture, la transformation des viandes et de poissons, etc.

Le rôle des firmes (à travers leurs dirigeants) dans cette nouvelle stratégie de développement consisterait également à s'intéresser à leurs territoires d'implantation, déterminante pour assurer leur compétitivité. Cette stratégie de « territorialisation » (opposée à une « Stratégie de localisation » à travers laquelle l'entreprise soumet son implantation géographique aux conditions classiques de localisation et notamment l'utilisation d'actifs génériques ou élémentaires), implique une structuration de l'espace de la firme, et surtout une construction de ressources et d'actifs spécialisés, sur la base d'un ancrage local plus pérenne (vision endogène de la firme opposée à la vision exogène proposée par les économistes spatiaux) (Saives, 2000, p45).

Cette approche du territoire comme « *bien public local* » et source de différenciation des produits, constitue une stratégie de développement économique local et de compétitivité des firmes (Requier-Desjardins, 2002). Elle associe à travers la notion d'« attractivité », synonyme de « création de valeur localisée » (Carluer & Lavoisier, 2006), les politiques publiques de développement.

II-2- Les dispositifs à caractère institutionnel

En termes de dispositifs institutionnels, nous nous intéresserons principalement aux politiques publiques en faveur des SPL. Mais avant, une analyse théorique des bases conceptuelles s'avère nécessaire.

II-2-1- La légitimité des politiques publiques en faveur des SPL en cause

Trois positions théoriques se révèlent intéressantes pour aborder la question de l'intervention des pouvoirs publics en faveur des SPL (Favoreu et Lechner, 2007).

D'abord, la perspective « *évolutionniste* » envisage les SPL comme le fruit de manifestations naturelles et endogènes liées aux mécanismes d'ajustement aux différentes évolutions des marchés et des technologies. Dans ce sens, toute intervention publique est jugée inopportune et inefficace voire dommageable au développement des SPL, dont le caractère idiosyncrasique reste en partie lié à des contingences historiques et culturelles locales du milieu. Il serait donc par conséquent perfide de vouloir les reproduire *ex nihilo*. Par ailleurs, cette option serait de nature à altérer tout fonctionnement autonome et tout ajustement interne aux chocs exogènes. De même, l'absence d'outils fiables de délimitation des zones d'action et de mesures de performances contribuent à rendre inopérante cette option.

Pour les partisans d'une démarche « *interventionniste* » par contre, les SPL seraient la conséquence d'un ensemble de stratégies privées de localisation et d'essaimage, les interventions publiques venant résorber un certain nombre d'imperfections liées soit au marché, soit à la disponibilité d'infrastructures publiques appropriés, soit encore à la divergence d'intérêts des différents acteurs. Sur ce dernier point, il s'agit de faciliter le rapprochement entre protagonistes de la sphère économique et du monde socio-politique, à travers par exemple la mise en place de dispositifs institutionnels de concertation.

Le troisième courant dit de « *reengineering* » se positionne en intermédiaire entre les deux précédentes approches et considère l'efficacité des interventions publiques dans une perspective plus indirecte, discrète et cadrée, liée aux phases d'évolution des SLP. C'est un rôle d'incubateur et d'assistance, autorisant la mise en place d'une dynamique compétitive et de développement local, qui semble privilégié.

Il n'existe pas à proprement parler, d'un cadre unifié capable d'étudier les SPL. Toutefois, Favoreu et Lechner (2007), offrent à travers la notion de « *cycle de vie des clusters* » une perspective intégrative, visant à dépasser les différentes oppositions et permettant de mieux apprécier la pertinence ou non d'une intervention publique.

Dans les phases dites « embryonnaire et d'émergence » qui correspondent à une étape originelle fondée sur de simples regroupements locaux d'activités similaires plus ou moins en interaction (à travers lesquels se réalisent de nombreux échanges soit pour pallier à l'absence d'infrastructures et de compétences, soit pour partager les risques), les actions de sensibilisation et de promotion se révèlent propices.

A l'inverse, les opérations liées à l'instauration d'une communauté d'intérêts, de pratiques et de savoirs, la création d'un label, des structures de soutien et de gestion d'interface conviendraient aux phases de maturation et de croissance, qui coïncident avec une intensification des relations entre les acteurs.

Enfin, durant la phase de déclin, ce sont les besoins de redynamisation qui sont à pourvoir.

Notre démarche s'inspire des différents aspects de la question, et propose de suppléer à l'inefficacité supposée des interventions publiques durant certaines phases, par des dispositifs de nature entrepreneuriale (voir *supra*). Par ailleurs, le niveau de développement des régions mises en cause dans cette recherche, nous amène à privilégier les phases 1 et 2 (embryonnaire et émergente) comme cadres propices d'intervention.

Tableau 29 : Opportunités de l'intervention publique et phase de développement des clusters

Phase de développement du cluster	Embryonnaire	Emergente	Croissance et structuration	Maturité et déclin
Besoins fondamentaux et facteurs de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et appropriation d'une technologie à débouchés commerciaux significatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins physiques et matériels en infrastructures de base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins sociaux et relationnels. • Capacité à définir une stratégie collective. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins d'ouverture et de régénération technologique et commerciale.
Modalités publiques d'intervention	Limitées car difficultés à identifier ces catégories de cluster.	<ul style="list-style-type: none"> • Sites et structures de développement. • Aides financières et services spécialisés. • Aide à la prospection et aux tests de marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plateformes et modalités de mise en réseau. • Stratégie de création d'une identité collective. • Actions de promotion interne et externe. • Aides à l'innovation • Création de partenariats (centres de R&D, industrie et enseignement). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et réorientation des compétences et qualification locales. • Ouverture internationale. • Favoriser l'émergence de nouvelles technologies.
Efficacité de l'intervention publique	Nulle	Modérée voire négative	Forte	Faible

Sources : Favoreu et Lechner, 2007.

II-2-2- Principaux dispositifs à caractère institutionnel

En termes de dispositifs à caractère institutionnel, la « multifonctionnalité » des SYAL amène à privilégier les politiques de filières et territoriales, aux dépens des politiques de subventions directes (Requier-Desjardins, 2002).

L'apport et l'appui des politiques publiques s'effectuent en termes d'infrastructures, de bonne gouvernance et de facilités à caractère réglementaire (financier, d'urbanisation, d'occupation des sols, par exemple). Ces mesures promeuvent aussi les relations de proximité

avec les autres filières d'activités voire les autres partenaires locaux (association de consommateurs, collectivités locales, centres de recherche, etc.).

Dans le même cadre, Soulage (1994, in Kouakou & al., 2006) précise la responsabilité du « politique » dans la mise en place d'une dynamique constructive et efficace, et propose la création en priorité d'institutions décentralisées capables de déceler les « talents » au sein des différentes parties prenantes, dans la constitution de réseaux porteurs et compétitifs.

L'on peut de façon globale résumer les dispositifs publics de création et de promotion des SPL en huit catégories (Andersson & al., 2004 ; Solvell et al., 2003, in Favoreu & Lechner, 2007) : les mesures de mise en relation entre les acteurs ; celles de fourniture d'informations sur les marchés et les technologies ; les programmes de formation ; les actions de promotion interne, externe voire internationale ; la création de services spécialisés ; les mesures réglementaires et physiques de coordination et les politiques incitatives d'entreprises et d'investissements étrangers.

Deux types d'interventions relèvent du domaine des politiques publiques (Kouakou & al., 2006) :

- des **mesures publiques directes** : les politiques de décentralisation, avec notamment un rôle plus important confié aux collectivités locales ; la publication quasi- permanente de statistiques sur les marchés (préférence des consommateurs, par exemple), visant à permettre des réactions efficaces de la part des producteurs locaux ; la promotion de la recherche, grâce à des partenariats développés entre centres de recherche, bailleurs de fonds, collectivités locales et principaux acteurs ;
- des **mesures publiques indirectes** : elles concernent la logistique (droits de propriété, achats des semences, etc.) et le soutien durant les phases d'évolution des formes d'organisations productives en place.

Sur ce dernier point, Mercoiret (2006) rappelle l'intérêt des exploitations familiales, dans le développement économique et social en Afrique et la nécessité des politiques publiques de soutien et d'accompagnement. De tels programmes selon l'auteur, permettent de renouer avec la croissance et de lutter efficacement contre la pauvreté. En effet, le monde rural détient la

majorité des pauvres en Afrique et dans le monde, et les agriculteurs familiaux se montrent incontournables dans la gestion de la sécurité alimentaire. De telles initiatives semblent d'ailleurs faire l'objet d'une réelle approbation au plan international. L'on note ainsi le passage d'une approche des politiques de type « *prêt-à-porter* » pour des modèles « *sur mesure* », soucieux des spécificités de chaque pays ou des ensembles sous-régionaux. Les effets dévastateurs de la libéralisation du commerce et notamment la mise en concurrence des agricultures africaines avec des agricultures subventionnées du Nord, sont loin d'être résorbés.

Une politique publique de développement agroalimentaire devra privilégier un secteur agro-industriel en interaction avec les plantations villageoises, un développement de la filière villageoise et la mise en place d'un cadre institutionnel de la recherche et des structures interprofessionnelles. Par ailleurs, des « *institutions de marché* » efficaces, fluides et équitables, construites sur une coopération active entre l'Etat et la société civile par exemple, permettraient de dire le droit, de diminuer les coûts de transaction grâce à une disponibilité plus accrue d'infrastructures, la promotion de structures de gestion des réseaux professionnels et interprofessionnels, la mise en place de mesures réglementaires d'incitation et de facilitation de partenariats (Vindel, 2005).

Tableau 30 : Dispositifs publics en faveur des SYAL

<i>Phase de développement du SYAL</i>	<i>Embryonnaire</i>	<i>Emergente</i>
<i>Besoins fondamentaux et facteurs de développement</i>	- Développement et appropriation d'une technologie à débouchés commerciaux significatifs	-Besoins physiques et matériels en infrastructures de base. - Besoins sociaux et relationnels -Capacité à définir une stratégie collective
<i>Modalités publiques d'intervention</i>	-Sites et structures de développement. -Aides financières et services spécialisés. -Création de partenariats (centres de R& D, industrie et enseignement).	-Aide à la prospection et aux tests de marchés. -Plateformes et modalités de mise en réseau. -Stratégie de création d'une identité collective. -Actions de promotion interne et externe. -Formation et réorientation des compétences et qualification locales. -Ouverture internationale. -Favoriser l'émergence de nouvelles technologies.

Source : inspiré de Favoreu et Lechner, 2007.

SYNTHESE DE LA SECTION II

Afin d'associer la diversité des comportements relationnels des IAA-EC, dans une perspective de développement alimentaire durable et de croissance économique, la méso-dynamique de développement comme cadre d'analyse et les Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) comme formes opérationnelles d'organisation productive ont été privilégiés.

Pour garantir le succès d'une telle opération, ces dispositifs nécessitent des mesures d'appui et d'accompagnement de la part des « politiques ». Par ailleurs l'implication des principaux acteurs s'avère déterminante pour assurer la création de « valeur localisée ».

Tableau 31 : Principaux dispositifs de type « entrepreneurial » et institutionnel

<i>Dispositifs à caractère entrepreneurial</i>	<i>Mesures en termes de politiques publiques</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Action d'« <i>auto-organisation</i> » des producteurs privés, pour une production de ressources et compétences collectives, idiosyncrasiques. - Stratégie de « territorialisation », fondée sur la construction de ressources et d'actifs spécialisés, sur la base d'un ancrage local. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mises en places de sites et de structures de développement -Aides financières et services spécialisés (notamment l'appui aux exploitations familiales et paysannes). -Création et promotion de partenariats (centres de R& D, industrie et enseignement, collectivités locales, etc.).

Section III : **MODELES RELATIONNELS ET FORMES PRODUCTIVES LOCALISEES A PROMOUVOIR**

En privilégiant une méso-dynamique de développement, comme perspective de développement alimentaire durable et de croissance économique, et sur la base des modèles relationnels identifiés au chapitre III, nous proposons dans cette section, les formes productives à promouvoir et les principales mesures d'appui voire d'accompagnement à encourager.

III-1- Modèle relationnel de type I (Comportement relationnel « enchevêtré ») et SYALI (systèmes agroalimentaires localisés industriels)

- Principales caractéristiques du modèle identifiées :

<i>Taille</i>	PME -Groupes à capitaux familiaux et privés
<i>Indice de performance (VA / CA)</i>	8%
<i>Marché</i>	Régional - National
<i>Lieu d'implantation</i>	Grandes agglomération (grandes villes, Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua)
<i>Fonctions objectifs</i>	Accès à des revenus monétaires et aux marchés
<i>Mode de régulation</i>	Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé
<i>Nature des ressources et capacités échangées</i>	Multiplexes : finances, informations, recommandations, organisation, ressources humaines
<i>Etendue du Réseau Développé</i>	Moyenne
<i>Surface sociale</i>	Limitée
<i>Caractéristique du réseau</i>	Association de liens forts et liens faibles, encastrement et désencastrement des contacts
<i>Sources relationnelles d'avantage concurrentiel</i>	Couplage et découplage des liens
<i>Stratégie relationnelle</i>	Flexibilité et autonomie
<i>Modes relationnels</i>	« Enchevêtré » (Imbrication de logiques marchandes et non marchandes)

- Forme d'organisation productive à promouvoir : les **SYALI** (systèmes agroalimentaires localisés industriels)

De façon générale, les Systèmes Agro-alimentaires Localisés (SYAL) se réfèrent à « *une forme d'organisation et un processus de développement local basés sur une concentration spatiale d'unités agro-alimentaires (exploitations agricoles, entreprises agroalimentaires, entreprises de service, de commercialisation, de restauration...)* » (Sarrazin, 2007).

Dans le cas spécifique des systèmes agroalimentaires localisés industriels (SYALI), la rente dite « **de qualité territoriale** » se fonde sur la proximité organisationnelle et institutionnelle, caractéristiques des milieux urbains ou périurbains. Ils regroupent des entreprises industrielles et de service, les centres de formation et de recherche, les acteurs institutionnels et développement, etc.

- Effets bénéfiques escomptés des SYALI :

Les SYALI permettent de bénéficier des « **effets d'agglomération** » et des **externalités positives** liées à la proximité organisationnelle et institutionnelle retrouvée dans les milieux urbains à forte concentration.

Ils sont également à l'origine d'une dynamique d'innovation et de développement liée à la construction de ressources et compétences « territorialisées » idiosyncrasiques fondées sur signes de qualité (label, appellation d'origine contrôlée (AOC), etc.).

Tableau 32 : Modèle relationnel « enchevêtré » et SYALI comme forme productive à promouvoir

Classe 1 : Comportement relationnel « enchevêtré » (imbrication de logiques marchandes et non marchandes)	
Principales caractéristiques	
Taille	PME
Structure	Groupes à capitaux familiaux et privés ; Entreprises de la 3 ^{ème} génération- (produits de la libération ; économique et de la réduction du poids de la tutelle publique sur l'économie et les entreprises).
Marché	Régional - National
Filières	Farine, lait et glace
Lieu d'implantation	Grandes agglomération : (grandes villes, Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua)
Etendue du réseau Développé	Moyenne
Formes d'organisation productives à promouvoir	
SPL à promouvoir	Systemes agroalimentaires localisés industriels (SYALI)
Dispositifs institutionnels	Aides à la commercialisation et à la promotion de produits sur de nouveaux marchés, accès à des infrastructures spécialisées et à des financements adaptés, création d'institutions collectives intra-filière,
Dispositifs entrepreneuriaux	Création d'organisations socio-professionnelles, renforcement de l'identité et de la qualification (labellisation, réseaux commerciaux), intégration de nouvelles technologies dans le processus de production, etc.

III-2- Comportement relationnel de type II (Comportement relationnel « capitaliste ») et grappes industrielles

- Principales caractéristiques du modèle identifiées :

Taille	Grandes Entreprises- Groupe Capitaux anonymes
Indice de performance (VA / CA)	23%
Marché	National et international
Lieu d'implantation	Grandes agglomérations (Douala et Yaoundé)
Fonctions objectifs	Valorisation accumulation du capital- Reproduction des groupes multinationaux
Mode de régulation	Marché international oligopolistique- Relations d'intégration inter-firmes- Accords firmes- Etats
Nature des ressources et capacités échangées	Informations
Etendue du Réseau Développé	Forte
Surface sociale	Importante (envergure nationale et internationale)
Caractéristique du réseau	Réseaux riches en « vides structuraux » Liens faibles
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Trous structuraux et position de « relais » des contacts
Stratégie relationnelle	Stratégie offensive (multiples sources de pouvoirs Flexibilité autorisant l'accès à plusieurs opportunités) « Capitaliste »
Modes relationnels	(prégnance de logiques d'accumulation- Objectifs de profit et de rentabilité financière)

▪ Forme d'organisation productive à promouvoir : les **grappes industrielles**

Les grappes industrielles se fondent sur le concept de « chaîne de valeur » à travers les relations interorganisationnelles au sein d'un même secteur principalement avec les industries amont, les fonctions industrielles et de soutien et les biens et services de consommation finale.

▪ Effets bénéfiques escomptés des grappes industrielles :

Les grappes industrielles génèrent au fil du temps un bassin d'expertise, de technologie et d'institutions, sources d'avantage concurrentiel fondé sur les concepts de « chaîne de valeur » et de « losange des facteurs »⁸².

Tableau 33 : Modèle relationnel « capitaliste » et « grappes industrielles » comme forme productive à promouvoir

<i>Classe 2 : Comportement relationnel « capitaliste » (logique d'accumulation)</i>	
<i>Principales caractéristiques</i>	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Groupe, Capitaux anonymes
Marché	National et international
Filières	Boissons, Chocolaterie
Lieu d'implantation	Grandes agglomération : (Douala et Yaoundé)
Etendue du réseau Développé	Forte
<i>Formes d'organisation productives à promouvoir</i>	
SPL à promouvoir	Grappes industrielles
Dispositifs institutionnels	Infrastructures collectives pour développer des économies d'échelle, informations sur les marchés, aides et soutien à l'innovation, Climat financier favorable, accompagné de subventions, d'aides ,etc.
Dispositifs entrepreneuriaux	Stratégies offensives de commercialisation afin de favoriser l'arrivée de firmes étrangères de qualité, Intensité des contacts interorganisationnelles et mise en place d'une culture entrepreneurial (entreprises et centres de recherche par exemple) afin de favoriser et de rendre opérationnel l'aspect recherche.

⁸² Le modèle du losange de Michael Porter (1998), présente quatre grands paramètres dynamiques, déterminants de l'avantage concurrentiel d'une nation à travers lesquels naissent et s'affrontent les entreprises : Stratégie, structure et rivalité des entreprises ; Demande ; Industries amont et apparentées ; Facteurs. Chacun des déterminants participe à sa manière au succès de l'entreprise ou d'un secteur d'activité au sein d'une nation.

III-3- Le modèle relationnel de type III (Comportement relationnel « territorialisé ») et Systèmes agroalimentaires localisés agricoles (SYALA)

- Principales caractéristiques du modèle identifiées :

<i>Taille</i>	Grandes Entreprises- Capitaux publics ou Coparticipations-Appareil d'Etat et firmes capitalistiques nationales
<i>Indice de performance (VA / CA)</i>	28%
<i>Marché</i>	National et international
<i>Lieu d'implantation</i>	Conditions agro-écologiques favorables (Mbadjock, Buea, Edea, Garoua, Ngaoundéré).
<i>Fonctions objectifs</i>	Sécurité alimentaire, substitution importations ou exportations, reproduction de l'appareil de l'Etat
<i>Mode de régulation</i>	Prix administrés- Circuits monopolistiques- Protectionnisme- Stocks régulateurs nationaux
<i>Nature des ressources et capacités échangées</i>	-Ressources et compétences territorialisées (géo-climatiques)-Parrainage Etatique- Ressources Humaines
<i>Etendue du Réseau Développé</i>	Forte
<i>Surface sociale</i>	Importante (envergure nationale et internationale)
<i>Caractéristique du réseau</i>	Liens hiérarchiques
<i>Sources relationnelles d'avantage concurrentiel</i>	Quasi-monopole et soutien de l'Etat
<i>Stratégie relationnelle</i>	Sécurité et autosuffisance alimentaires
<i>Modes relationnels</i>	« <i>Territorialisé</i> » (logique d'ancrage territorial fondée sur une rente de situation et de sécurité alimentaire)

- Forme d'organisation productive à promouvoir : les SYALA

Les systèmes agroalimentaires localisés agricoles (SYALA) dans l'ensemble regroupent des unités productives agroalimentaires, ancrées dans des espaces ruraux et liées à l'amont (l'agriculture). La spécificité des SYALA tient au fait que les caractéristiques de différenciation des produits se fondent sur des valeurs symboliques, des critères sociaux, environnementaux voire patrimoniaux, et une forte proximité (physique et culturelle) avec les consommateurs (Saidi, 2008).

C'est la logique d'ancrage territoriale qui est ici privilégiée, perçue à la fois comme un état et un processus de valorisation, de préservation et de production de ressources territoriales (relevant des facteurs social, naturel, humain, physique et financier) (Nguhen, Gafsi, & Legagneux, 2004).

▪ Effets bénéfiques escomptés :

Le principal avantage généré tient de la rente dite « **de qualité territoriale** » fondée sur des critères sociaux, environnementaux voire patrimoniaux ou culturels. Il s'agit d' « actifs spécifiques territorialisés », résultat d'une « *construction sociale de qualité* » entre les différents acteurs impliqués (Appellation d'origine contrôlée (AOC), Appellation d'origine protégée (AOP), Indication géographique protégée (IGP), par exemple).

Tableau 34 : Modèle relationnel « territorialisé » et « systèmes agroalimentaires localisés agricoles » comme forme productive à promouvoir

<i>Classe 3 : Comportement relationnel « capitaliste » (logique d'ancrage territorial fondé sur une rente de situation et de sécurité alimentaire)</i>	
<i>Principales caractéristiques</i>	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Capitaux publics ou Coparticipations ; Appareil d'Etat et firmes capitalistiques internationales
Marché	National et international
Filières	Corps gras, sucre, agriculture d'exportation
Lieu d'implantation	Zones rurales (Conditions agro-écologiques favorables, Mbadjock, Buea, Edea, Garoua, Ngaoundéré).
Etendue du réseau Développé	Forte
<i>Formes d'organisation productives à promouvoir</i>	
SPL à promouvoir	Systèmes agroalimentaires localisés agricoles
Dispositifs institutionnels	Programmes de collaboration et création d'agences de concertation et de mise en relation, construction de dispositifs institutionnels des normes et des formes de qualités des produits alimentaires dispositions réglementaires sur les « signes de qualité »
Dispositifs entrepreneuriaux	Production d'actifs spécifiques fondés sur une identité commune des intervenants, et d'actifs cognitifs en termes de savoir-faire et de capacité d'innovation « construction sociale de qualité » entre producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs (appellation d'origine contrôlée par exemple).

III-4- Le modèle relationnel de type IV (Comportement relationnel « enchâssé ») et stratégie de terroir

- Principales caractéristiques du modèle identifiées :

<i>Taille</i>	Petites entreprises à capitaux familiaux
<i>Indice de performance (VA / CA)</i>	16%
<i>Marché</i>	local
<i>Lieu d'implantation</i>	Etendu du territoire national sur petites et fortes agglomérations
<i>Fonctions objectifs</i>	Accès à des revenus monétaires
<i>Mode de régulation</i>	Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé -Règles d'entraide et de solidarité
<i>Nature des ressources et capacités échangées</i>	Multiplexes : financières, informations, organisationnelles, ressources humaines, conseil, recommandations, etc.
<i>Etendue du Réseau Développé</i>	Faible (locale)
<i>Surface sociale</i>	De proximité (Logique familiale et communautaire)
<i>Caractéristique du réseau</i>	Liens forts, générant la confiance- Encastrement des contacts
<i>Sources relationnelles d'avantage concurrentiel</i>	Cohésion et fermeture des réseaux
<i>Stratégie relationnelle</i>	Stratégie défensive (Recherche de sécurité, face à l'absence de sources de pouvoirs- inaptitude à la différenciation des produits)
<i>Modes relationnels</i>	« enchâssé » dans le social, actions de type « grégaire » et domestique (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et de solidarité)

- Forme d'organisation productive à promouvoir : Stratégies de « terroir ».

Le concept de « terroir » allie les différents savoirs et pratiques collectifs d'un territoire donné et le rôle du consommateur dans la caractérisation des productions agroalimentaires. Il se réfère à un « ensemble de produits et services complémentaires qui interagissent sur un marché local, une demande inélastique pour les produits et services de qualité ancrés dans un territoire spécifique, une combinaison de biens privés et de biens publics qui renforce l'image et la réputation de qualité du territoire » (Sarrazin, 2007). Il peut porter sur une marque, un signe de qualité, un packaging, une image, une origine géographique, un savoir faire, une recette, etc.

La stratégie de développement de produits de terroir procède à une combinaison des ressources liées au sol et à l'histoire d'un territoire donné, mais aussi de l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat) (Marchesnay, 2001). Cette spécificité tient des caractéristiques physiques

(paramètres organoleptiques, le processus de production) voire agro-climatiques, que des considérations culturelles, historiques et sociales liées à un territoire.

▪ Effets bénéfiques escomptés :

Le principal avantage de la stratégie de terroir tient de la qualité des produits locaux, fonction des besoins des consommateurs notamment : la **traçabilité des produits**, le souci **d'identité culturelle**, **l'exigence des régimes alimentaires** (traditionnels) et des **valeurs symboliques** des produits.

Il s'agit principalement de l'identité propre conférée à la triade « marché-produit-territoire », à l'origine d'une forte idiosyncrasie liée soit aux acteurs, soit au milieu (Marchesnay, 2001)

Tableau 35 : Modèle relationnel « enchâssé » et stratégie de « terroir » comme forme productive à promouvoir

<i>Classe 4 : Comportement relationnel « enchâssé » dans les actions à caractère domestique et « grégaire » (Logiques de réciprocité, d'entraide et de solidarité)</i>	
<i>Principales caractéristiques</i>	
Taille	Petites entreprises
Structure	Capitaux familiaux- Jeunes industries (< 15 ans)
Marché	local
Filières	Pains et pâtisseries
Lieu d'implantation	Etendu du territoire national (petites et fortes agglomérations)
Etendue du réseau Développé	Locale
<i>Formes d'organisation productives à promouvoir</i>	
SPL à promouvoir	Stratégie de « Terroir »
Dispositifs institutionnels	Mesures de protection contre les usurpations de réputation Lutte contre la concurrence déloyale Créations de comités techniques de certifications « officielles » et de contrôle technique Une politique nationale de protection et de valorisation par les signes de qualité
Dispositifs entrepreneuriaux	Stratégies offensives, fondées sur une différenciation par la qualité Développement d'associations professionnelles, de coopératives et de plateformes des produits du terroir

SYNTHESE DE LA SECTION III

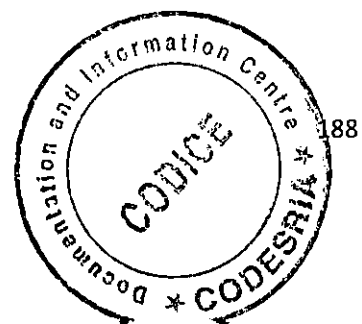
Ce chapitre avait pour but, la réflexion et la proposition de mesures « d'accompagnement » pour une dynamique compétitive du secteur agroalimentaire, suivant les modèles relationnels identifiés au chapitre III.

La perspective de la méso-dynamique de développement comme cadre d'analyse, nous a permis de proposer la construction des SYAL (formes d'organisation agroalimentaire engageant l'espace géographique, les acteurs et leurs réseaux de relations, les savoir-faire, les régimes alimentaires, les consommateurs, etc., dans la dynamique compétitive des entreprises et des territoires) pour fédérer les logiques relationnels en place, et faire face aux faiblesses structurelles du secteur agroalimentaire de l'économie camerounaise. En effet, ce dernier présente une faible intégration verticale et une **insuffisance des liaisons interindustrielles** qui le fragilise et réduisent considérablement son impact sur la croissance et le développement économique.

4 types de SYAL sont proposés :

- les SYALI (systèmes agroalimentaires localisés industriels) pour le modèle relationnel de type I (modèle « enchevêtré » liant les logiques marchandes et non marchandes)
- les grappes industrielles pour le modèle relationnel de type II (modèle « capitaliste » régit par une logique d'accumulation) ;
- les SYALA (systèmes agroalimentaires localisés agricoles) pour le modèle relationnel de type III (modèle « territorialisé » assis sur l'ancrage territorial des firmes) ;
- la stratégie de « terroir » pour le modèle relationnel de type IV (modèle « enchâssé » des actions domestiques et grégaires).

L'efficacité et la réussite d'un tel projet nécessitent par ailleurs des mesures de soutien et d'accompagnement qui interpellent les principaux acteurs d'une part, et les pouvoirs publics dans le cadre des politiques publiques de développement d'autre part.



Pour les premiers, les actions prioritaires portent sur : une « auto-organisation », indispensable pour générer des R&C collectifs et idiosyncratiques ; un regroupement en associations multipartites impliquant l'Etat ; une option stratégique de « territorialisation » des firmes, pour une mise en valeur de ressources territoriales liées à l'identité culturelle et autres conditions géo-climatiques spécifiques au territoire.

Quant aux pouvoirs publics, l'appui et le soutien en termes de politiques publiques consistent principalement en : une amélioration des infrastructures, la bonne gouvernance, les facilités à caractère réglementaire et financier de construction « sociale de la qualité » et de leur protection ; la disponibilité des informations sur les marchés ; les mesures réglementaires et physiques de coordination, des politiques incitatives d'investissements étrangers.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche a porté sur la compréhension des propriétés stratégiques, sources d'avantage concurrentiel des RIO. Son versant empirique s'est préoccupé du comportement relationnel des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise (IAA-EC).

Les résultats de cette étude montrent que le comportement relationnel des IAA-EC est marqué par des modèles différenciés, sources d'avantage concurrentiel.

Nous proposons dans une perspective inscrite dans une méso-dynamique de développement, la construction des SYAL (formes d'organisation agroalimentaire engageant l'espace géographique, les acteurs et leurs réseaux de relations, les savoir-faire, les régimes alimentaires, les consommateurs, etc., dans la dynamique compétitive des entreprises et des territoires) pour fédérer les logiques relationnelles en place, et faire face aux faiblesses structurelles du secteur agroalimentaire de l'économie camerounaise.

Quatre types de SYAL sont proposés :

- les SYALI (systèmes agroalimentaires localisés industriels) pour le modèle relationnel de type I (modèle « enchevêtré » liant les logiques marchandes et non marchandes) ;
- les grappes industrielles pour le modèle relationnel de type II (modèle « capitaliste » régit par une logique d'accumulation et de rentabilité financière des investissements) ;
- les SYALA (systèmes agroalimentaires localisés agricoles) pour le modèle relationnel de type III (modèle « territorialisé » assis sur l'ancrage territorial des firmes, bénéficiant d'une rente de situation) ;
- la stratégie de « terroir » pour le modèle relationnel de type IV (modèle « enchâssé » dans des logiques domestiques et grégaires, fondées sur l'entraide, la réciprocité et la solidarité).

Afin de garantir l'efficacité et la réussite d'un tel projet, des dispositifs de soutien et des mesures d'accompagnement se révèlent indispensables et interpellent les principaux acteurs

d'une part, et les pouvoirs publics dans le cadre des politiques publiques de développement d'autre part.

Parmi ces moyens figurent : une « auto-organisation » du système productif, indispensable pour générer des R&C collectives et idiosyncratiques ; le regroupement en associations multipartites réunissant les représentants des pouvoirs publics ; le recours à des stratégies de « territorialisation » des firmes, génératrices de rentes à travers l'exploitation et l'utilisation des signes distinctifs (Appellation d'origine contrôlée, Label, etc.) liés au territoire (identité culturelle, conditions géo-climatiques spécifiques, etc.) ; la mise sur pied des procédures de certifications et de qualité répondant aux normes internationales et permettant une construction « sociale de la qualité » et ses garanties de protection ; une amélioration des infrastructures ; la bonne gouvernance ; la disponibilité des informations sur les marchés, etc.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

▪ **Caractéristiques stratégiques des modèles relationnels identifiés et dispositifs institutionnels et entrepreneuriaux à promouvoir**

<i>Classe 1 : Comportement relationnel « enchevêtré » (imbrication de logiques marchandes et non marchandes)</i>	
Taille	PME
Structure	Groupes à capitaux familiaux et privés Entreprises de la 3 ^{ème} génération- (produits de la libération économique et de la réduction du poids de la tutelle publique sur l'économie et les entreprises).
Indice de performance (VA / CA)	8%
Marché	Régional - National
Filières	Farine, lait et glace
Poids échantillon	25%
Lieu d'implantation	Grandes agglomération (grandes villes, Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua)
Fonctions objectifs	Accès à des revenus monétaires et aux marchés
Mode de régulation	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles -Concurrence sur marché localisé
Nature des ressources et capacités échangées	Multiplexes : finances, informations, recommandations, organisation, ressources humaines
Etendue du Réseau Développé	Moyenne
<i>Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant</i>	
Surface sociale	Limitée
Notoriété	Faible, Petits réseaux de professionnels
Caractéristique du réseau	Association de liens forts et liens faibles, encastrement et désencastrement des contacts
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Couplage et découplage des liens
Stratégie relationnelle	Flexibilité et autonomie
Modes relationnels	« Enchevêtré » (Imbrication de logiques marchandes et non marchandes)
<i>Formes d'organisation productives à promouvoir</i>	
SPL à promouvoir	Systèmes agroalimentaires localisés industriels (SYALI)
Dispositifs institutionnels	Aides à la commercialisation et à la promotion de produits sur de nouveaux marchés, accès à des infrastructures spécialisées et à des financements adaptés, création d'institutions collectives intra-filière,
Dispositifs entrepreneuriaux	Création d'organisations socio-professionnelles, renforcement de l'identité et de la qualification (labellisation, réseaux commerciaux), intégration de nouvelles technologies dans le processus de production, etc.

Classe 2 : Comportement relationnel « capitaliste » (logique d'accumulation et de rentabilité financière des investissements)	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Groupe Capitaux anonymes
Indice de performance (VA / CA)	23%
Marché	National et international
Filières	Boissons, Chocolaterie
Poids échantillon	27%
Lieu d'implantation	Grandes agglomérations (Douala et Yaoundé)
Fonctions objectifs	Valorisation accumulation du capital- Reproduction des groupes multinationaux
Mode de régulation	Marché international oligopolistique- Relations d'intégration inter-firmes Accords firmes- Etats
Nature des ressources et capacités échangées	Informations
Etendue du Réseau Développé	Forte
Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant	
Surface sociale	Importante (envergure nationale et internationale)
Notoriété	Importante, insérée dans plusieurs réseaux à l'échelle internationale
Caractéristique du réseau	Réseaux riches en « vides structuraux » Liens faibles
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Trous structuraux et position de « relais » des contacts
Stratégie relationnelle	Stratégie offensive (multiples sources de pouvoirs Flexibilité autorisant l'accès à plusieurs opportunités)
Modes relationnels	« Capitaliste »
Formes d'organisation productives à promouvoir	
SPL à promouvoir	Grappes industrielles
Dispositifs institutionnels	Infrastructures collectives pour développer des économies d'échelle, informations sur les marchés, aides et soutien à l'innovation, Climat financier favorable, accompagné de subventions, d'aides ;etc.
Dispositifs entrepreneuriaux	Stratégies offensives de commercialisation afin de favoriser l'arrivée de firmes étrangères de qualité, Intensité des contacts interorganisationnelles et mise en place d'une culture entrepreneurial (entreprises et centres de recherche par exemple) afin de favoriser et de rendre opérationnel l'aspect recherche.

Classe 3 : Comportement relationnel « Territorialisé » (Logique d'ancrage territoriale, bénéficiant d'une situation de rente)	
Taille	Grandes Entreprises
Structure	Capitaux publics ou Coparticipations Appareil d'Etat et firmes capitalistiques nationales
Indice de performance (VA / CA)	28%
Marché	National- international
Filières	Corps gras, sucre, agriculture d'exportation
Poids échantillon	16%
Lieu d'implantation	Conditions agro-écologiques favorables (Mbadjock, Buea, Edea, Garoua, Ngaoundéré).
Fonctions objectifs	Sécurité alimentaire, substitution importations ou exportations, reproduction de l'appareil de l'Etat
Mode de régulation	Prix administrés- Circuits monopolistiques- Protectionnisme Stocks régulateurs nationaux
Nature des ressources et capacités échangées	-Ressources et compétences territorialisées (géo-climatiques)- -Parrainage Etatique- - Ressources Humaines
Etendue du Réseau Développé	Forte
Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant	
Surface sociale	Importante (envergure nationale et internationale)
Notoriété	Importante, soutien des pouvoirs publics
Caractéristique du réseau	Liens hiérarchiques
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Quasi-monopole et soutien de l'Etat sources de « pouvoirs »
Stratégie relationnelle	Sécurité et autosuffisance alimentaires
Modes relationnels	« Territorialisé »
Formes d'organisation productives à promouvoir	
SPL à promouvoir	Systèmes agroalimentaires localisés agricoles
Dispositifs institutionnels	Programmes de collaboration et création d'agences de concertation et de mise en relation, construction de dispositifs institutionnels des normes et des formes de qualités des produits alimentaires dispositions réglementaires sur les « signes de qualité »
Dispositifs entrepreneuriaux	Production d'actifs spécifiques fondés sur une identité commune des intervenants, et d'actifs cognitifs en termes de savoir-faire et de capacité d'innovation « construction sociale de qualité » entre producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs (appellation d'origine contrôlée par exemple).

Classe 4 : Comportement relationnel « enchâssé » (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et la solidarité)	
Taille	Petites entreprises
Structure	Capitaux familiaux- Jeunes industries (< 15 ans)
Indice de performance (VA / CA)	16%
Marché	local
Filières	Pains et pâtisseries
Poids échantillon	32%
Lieu d'implantation	Etendu du territoire national sur petites et fortes agglomérations
Fonctions objectifs	Accès à des revenus monétaires
Mode de régulation	-Prix sur les marchés officiels ou parallèles- -Concurrence sur marché localisé- -Règles d'entraide et de solidarité
Nature des ressources et capacités échangées	Multiplexes : financières, informations, organisationnelles, ressources humaines, conseil, recommandations, etc.
Etendue du Réseau Développé	Locale
Caractéristiques du réseau professionnel/Dirigeant	
Surface sociale	De proximité (Logique familiale et communautaire)
Notoriété	De portée locale
Caractéristique du réseau	Liens forts, générant la confiance ; Encastrement des contacts
Sources relationnelles d'avantage concurrentiel	Cohésion et fermeture des réseaux
Stratégie relationnelle	Stratégie défensive (Recherche de sécurité, face à l'absence de sources de pouvoirs- inaptitude à la différenciation des produits)
Modes relationnels	« Enchâssé » dans le social, actions de type « grégaire » et domestique (Prégnance de logiques domestiques et communautaires fondées sur la réciprocité, l'entraide et de solidarité)
Formes d'organisation productives à promouvoir	
SPL à promouvoir	Stratégie de « Terroir »
Dispositifs institutionnels	Mesures de protection contre les usurpations de réputation Lutte contre la concurrence déloyale Créations de comité techniques de certifications « officielles » et de contrôle technique Une politique nationale de protection et de valorisation par les signes de qualité
Dispositifs entrepreneuriaux	Stratégies offensives, fondées sur une différenciation par la qualité Développement d'associations professionnelles, de coopératives et de plateformes des produits du terroir

APPORTS PRATIQUES

Nos interrogations initiales portaient sur la réalité du comportement relationnel des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise, en termes de sources d'avantage concurrentiel.

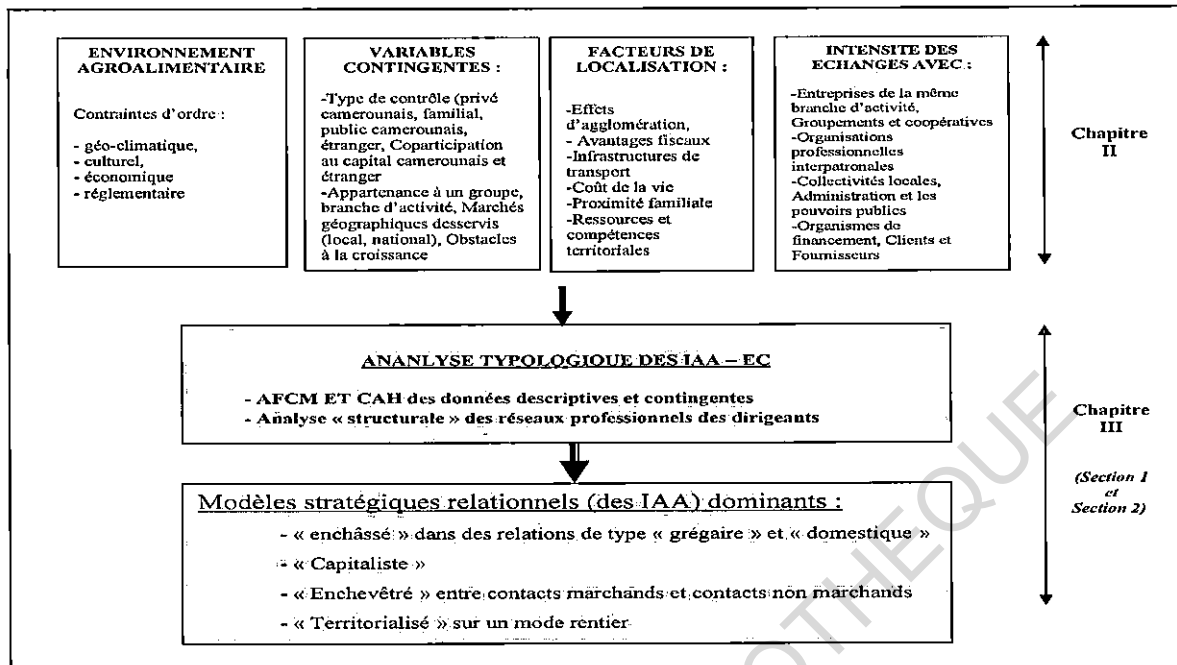
Il s'agissait plus en détail de savoir : Si les entreprises nourrissent des comportements coopératifs différenciés ? Si oui pourquoi ? Quelles en étaient les logiques sous-jacentes sources de d'avantage concurrentiel ?

A travers une démarche contingente, nous identifions 4 modèles relationnels distincts selon les facteurs de contingence liés à la stratégie (positionnement sur le marché), la logique entrepreneuriale (structure du capital), la taille (PME, GE), la localisation, et l'environnement culturel, politique et économique.

La « *Relational View* » d'une part, et la sociologie « structurale » à travers la théorie des réseaux d'autre part, ont permis la caractérisation stratégique des comportements relationnels déterminés.

Notre thèse propose à travers l'analyse des logiques relationnelles des acteurs en place un outil d'aide matérielle ou immatérielle de gestion et de développement des partenariats, autant pour les entreprises, mais également à l'intention des « institutionnels » dans le cadre des politiques publiques de soutien et d'appui aux RIO.

Figure 13 : Origines des modèles de comportements stratégiques relationnels.

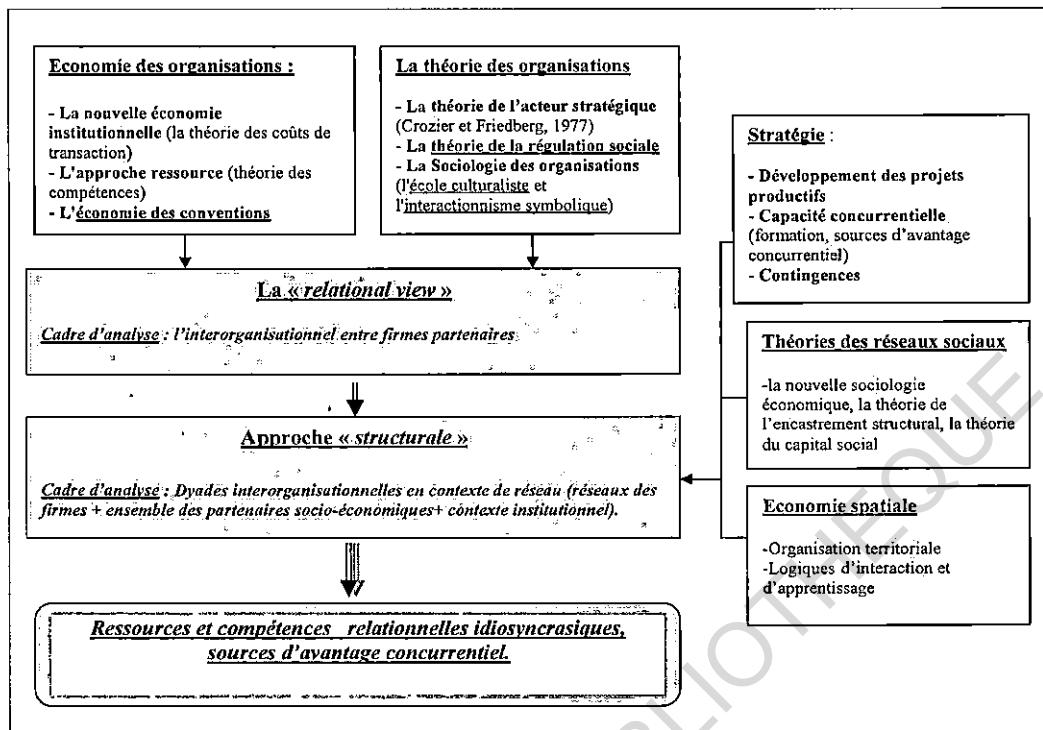


APPORTS THEORIQUES

Cette thèse tente d'enrichir l'approche des stratégies sur la problématique des relations interorganisationnelles, en intégrant notamment les préceptes de l'analyse structurale développée en sociologie économique.

La perspective stratégique articulée à une approche relationnelle « élargie » à la théorie des réseaux (l'approche structurale), nous amène à nous intéresser au « capital relationnel » des entreprises, entendu comme l'ensemble des ressources et compétences relationnelles mobilisées, sources d'avantage concurrentiel (rentes relationnelles).

Figure 14 : Cadre d'analyse retenu pour l'étude.



Le principal apport de cette recherche réside alors dans une tentative d'articulation de l'approche relationnelle (en stratégie) avec l'approche structurale (en sociologie). Nous entendons intégrer, au-delà de la représentation des acteurs, les éléments liés au contexte de l'action, notamment les relations de pouvoirs, les identités et normes dans l'analyse du comportement des entreprises.

Sur la base de la « *relational view* » de Dyer & Sing (1998), nous étendons l'analyse au-delà des dyades interorganisationnelles entre principaux protagonistes (les firmes) en incluant les autres partenaires socio-économiques (l'Etat, les syndicats, les patronats, les collectivités territoriales, etc.) qui déterminent le comportement stratégique des entreprises.

Il s'agit dès lors, de fonder l'analyse des ressources et compétences relationnelles idiosyncrasiques, dans une perspective qui allie les dimensions individuelle, relationnelle et structurale.

A cette perspective stratégique, nous associons aussi une analyse contingente du comportement des firmes selon les variables contingentes classiques que sont la taille des firmes, la démarche entrepreneuriale, le lieu d'implantation (la localisation) et la perception de la part des dirigeants de l'environnement économique-institutionnel.

LIMITES

Notre posture de recherche face à un sujet à multiples facettes s'est voulue large, ambitieuse, et par conséquent difficile. Celle-ci se prête à de nombreuses limites, principalement liées à la difficulté à confronter notre référentiel théorique au terrain de recherche. L'on peut noter ici la quasi-absence d'informations statistiques sur le sujet, le caractère tabou de certains thèmes abordés et la culture scientifique suffisamment moyenne des principaux enquêtés.

Par ailleurs, notre typologie relationnel peut se révéler discutable, privilégiant un type d'acteurs et focalisée sur certains aspects des relations.

En effet, notre étude résulte d'une « coupe instantanée », au demeurant réductrice et ignorant les effets négatifs des RIO. A ce titre, les RIO ne sont pas uniquement porteurs d'effets positifs pour les organisations, au mieux toute insertion dans un réseau comporte potentiellement à la fois des aspects positifs et négatifs. Les intérêts des groupes de pression et ceux relevant des domaines magico-religieux, communautaires ou ethniques peuvent rapidement prendre le dessus et reléguer au second plan les aspects productifs et économiques des relations.

Aussi, notre travail s'améliorerait d'une approche interactive entre les effets positifs étudiés et les effets « pervers », avérés ou potentiels, des relations mises en jeu. Nous convenons aussi que l'analyse gagnerait par exemple à être élargie sur un plus long terme, à travers une observation longitudinale des RIO.

PERSPECTIVES

Notre travail de recherche nous l'avons souligné, s'inscrit sur différents registres allant de la description des RIO à une tentative d'analyse et de recherche de profils efficaces pouvant aboutir à des propositions normatives (Bréchet, 1994, p.3-4). Il améliore notamment la connaissance sur les RIO dans une étape descriptive et autorise le repérage des profils de comportements efficaces, sur la base des ressources et compétences relationnelles sources d'avantage concurrentiel mises en œuvre. Dans ce sens, cette étude contribue à la production d'outils d'aide à la décision et se situe dans une logique de relance économique, fondée sur une stratégie de « gagnant-gagnant » (les entreprises, l'Etat, les collectivités locales, les territoires, les organisations syndicales, etc.).

En termes de prolongement à ce travail, nous suggérons entre autres : une description des acteurs impliqués au-delà des seules entreprises ; une perspective d'analyse interactive, intégrant les différents aspects négligés ; une valorisation des résultats de la recherche dans le cadre des politiques économiques du Cameroun.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AHUJA, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), p. 425.
- AMIT, R., & SHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- AOKI, M. (1991). Le management japonais : le modèle J de Aoki. (Traduction française de "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, n° 28, Mars, pp. 1- 27). , in *Problèmes Economiques* 2.225 (2), pp. 1-14.
- ARREGLE, J.-L. (2006). Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 1 (160), p. 241 à 259.
- AVENIER, M.-J. (1997). *La stratégie chemin faisant*. Paris: Économica.
- BAKER, W. (1990). Market networks and corporate behavior. (589-625, Éd.) *American Journal of Sociology*, 96.
- BARET, C., HUAULT, I., & PICQ, T. (2006). Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, pp. 93-106.
- BARNEY, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (10), pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BARTHELEMY, J. (2006). *Le mécanisme de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney-Pixar*. Annecy / Genève: XV e conférence internationale de management stratégique .
- BAUDRY, B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Paris: La découverte.
- BECATTINI, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologne.
- BECATTINI, G. (1992). Le district marshallien : une notion socio-économique. Dans G. B. BENKO, *Les régions qui gagnent, districts et réseaux* (éd. PUF). Paris.
- BERARD, L., & MARCHESNAY, M. (1998). Les processus de patrimonialisation du vivant et leurs conséquences . Dans D. POULOT, *Patrimoine et modernité* (pp. 159-170). Paris: l'Harmattan.

- BERGER, P., & LUCKMANN, T. (1998). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Méridiens.
- BLACK, J., & BOAL, K. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal* , 15 , pp. 131-148.
- BOURDIEU, P. (1980, janvier). Le capital social. *Notes provisoires-Actes de la recherche en sciences sociales* , 31, pp. 2-3.
- BOURDIEU, P. (1986). The forms of capital. Dans J. Richardson, *Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241 – 258).
- BOURDIEU, P. (2006). Le Capital Social . Dans *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*. Sous la direction BEVORT, Antoine; LALLEMENT, Michel: Découverte/MAUSS, coll. "Recherches".
- BRECHET, J. P. (1994). Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise. *Revue Française de Gestion* , pp. 5-14.
- BRECHET, J. P. (1996). *Gestion stratégique ; le développement du projet d'entreprendre*. Paris: ESKA.
- BRECHET, J. P. (1997). *Un paradigme stratégique pour une socio-économie des projets productifs*. Colloque International de Nancy-Luxembourg.
- BRECHET, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion* (184), 13-29.
- BRECHET, J.-P., & MEVELLEC, P. (1999). Pour une articulation dynamique entre Stratégie et Contrôle de gestion. *Revue française de gestion* , pp. 22-37.
- BRECHET, J.-P., & DESREUMAUX, A. (1998). Le thème de la valeur : représentations et paradoxes. *Actes des XIVèmes journées nationales des IAE* , (pp. 27-52.). Nantes .
- BRECHET, J.-P., & DESREUMAUX, A. (1999). Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective : pour une socio économie des projets productifs. *Cahiers de recherche du Centre de Recherche en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes* , p. 16.
- BRECHET, J. P., & DESREUMAUX, A. (2001). Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. *Revue Sciences de Gestion* (28), pp. 217, 245.
- BRECHET, J., & DESREUMAUX, A. (2002). Sciences de gestion et pratiques du management - le cas du management stratégique. Dans *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales* (pp. 7, 22). Ouvrage collectif: Economica.
- BRECHET, J.-P., & DESREUMAUX, A. (2004). *Pour une théorie stratégique de l'entrepris- Projet, collectif et régulations*. "13è conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004".

- BRECHET, J.-P., & TOUGERON, P.-Y. (2008). Pour une théorie régulationniste de la gouvernance. *Economie et Sociétés* (19), 1931-1968.
- BRECHET, J.-P., B., & DESREUMAUX, A. (2008). Une project-Based View pour le strategic Choice. *Revue Sciences de Gestion* (64), 383-405.
- BRECHET, J.-P., SCHIEB, B., & DESREUMAUX, A. (2008). L'action collective et les figures de l'entrepreneur. *Journée de recherche "Entrepreneuriat et Stratégie"*, (pp. 1-24). Bordeaux.
- BURT, R. S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action*. Academic Press, New York.
- BURT, R. (1992). *Structural Holes : the Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- BURT, R. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford Univ. Press, New.
- BUTERA, F. (1991). *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*. Éditions d'Organisation.
- CALME, I., & CHABAULT, D. (2007). *Les Pôles de Compétitivité: renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés?* Montréal, 6-9 Juin 2007, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- CAPIEZ, A. (2007). Réseaux d'entreprises et performance. *Revue Internationale P.M.E.*, 20 (1), pp. 41-67.
- CAPIEZ, A., & GIRLANDO, N. (2004). Approche méthodologique du développement régional. Dans M. ROUSSEAU, *Management local et réseaux d'entreprises*. Economica.
- CARLUER, F. (2006). Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique. *Géographie, économie, société*, 8 (2), pp. 193-214.
- CHABAUD, D., & CONDOR, R. (2006). *Le rôle des réseaux sociaux dans le processus de création : faut-il compléter la perspective?* XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy.
- CHABAUD, D., & NGIJOL, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale P.M.E.*, 18 (1), pp. 29-46.
- CHAMBRE DE COMMERCE, d. d. (2005). *Etude de l'offre et de la demande*. CHAMBRE DE COMMERCE, d'INDUSTRIE des MINES et de l'ARTISANAT du Cameroun.
- CIRAD-Sar. (1996). *Systèmes agroalimentaires localisés : organisations, innovations et développement local*. Montpellier: CIRAD.
- COASE, R. (1937). *The nature of the firm*. Economica.

- COEURDEROY, R., & INGHAM, M. (2004). Le concept de réseau en management stratégique (Networks in Strategic Management). Dans C. Voisin (Éd.), *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques* (pp. 175-188). Economica.
- COLEMAN, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95 – 121.
- COLEMAN, J. (1990). Foundations of social theory. Cambridge MA.
- COLLIS, D. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, pp. 49-68.
- COMET, C. (2007). Capital social et profits des artisans du bâtiment : le poids des incertitudes sociotechniques. *Revue française de sociologie*, 1 (48), pp. 67-91.
- COURLET, C., & PECQUEUR, B. (1992). Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement. Dans G. Benko, & A. Lipietz, *Les régions qui gagnent*. PUF.
- COURLET, C., & PECQUEUR, B. (1991). Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie. *Revue d'Economie Régioanale et Urbaine*, pp. 391-406.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1979). Sociologie des Organisations et Fonctionnement des Entreprises. *Revue Française de Sociologie* (Numéro Spécial).
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, F. (1977). *L'acteur et le système* (éd. Seuil). Paris: Seuil.
- DE BANDT, J., & HUGON, P. (1988). *Les Tiers nations en mal d'industrie*. (Economica, Éd.) Paris.
- DEGENNE, A., & FORSE, M. (1994). *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie*. Paris: Armand Colin.
- DEGENNE, A., & FORSE, M. (2004). *Les réseaux sociaux*. Paris: 2ème édition Armand Colin.
- DESREUMAUX, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion* (107), pp. 86-108.
- DESREUMAUX, A. (1998). *Théorie des Organisations* (éd. Management et Société).
- DESREUMAUX, A. (2001). Investissement et nouvelles formes d'organisation : l'étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau. Dans G. CHARREAUX, *Images de l'investissement* (éd. Vuibert, pp. 283-308).
- DESREUMAUX, A., & BRECHET, J. P. (1998). Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion. *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, 8-9, pp. 539-566.

- DESREUMAUX, A., & BRECHET, J. (1999). Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective. Pour une socio-économie des projets productifs. *Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes*.
- DI MAGGIO, P., & POWELL, W. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. *The University of Chicago Press*.
- DIAKITÉ, B. (2004). *FACTEURS SOCIOCULTURELS ET CRÉATION D'ENTREPRISE EN GUINÉE*. Recupérer sur www.theses.ulaval.ca/2004/21491/21491.html - 43k
- DIERICKX, I., & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- DIMAGGIO, P., & POWELL, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 174-160.
- DORNIER, R. (2004). *Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle*. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004 : 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- DOUARD, J., & HEITZ, M. (2004). Les motivations stratégiques des coopérations inter firmes. Dans C. B.-J. Voisin, *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles* (pp. 189-202). Paris: Economica.
- DOZ, Y., & HAMEL, G. (2000). *L'avantage des alliances*. Paris: Dunod.
- DUGGER, W. (1990). The new institutionalism: new but not institutionalist. *Journal of Economic Issues*, 24 (2), pp. 423-31.
- DUMOULIN, R., & LECOCQ, X. (2001). Du paradigme transactionnel à l'analyse multi-niveaux en sciences de gestion ? une application aux réseaux interorganisationnels. Dans *Perspectives en Management Stratégique*. éditions EMS.
- DUMOULIN, R., MESCHI, P.-X., & UHLIG, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises – étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (2).
- DUMOULIN, R., & FRANÇOIS, V. (2002). Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 5 (N° 2), pp. p. 33 - 60.
- DUSSAUGE, P., & GARRETTE, B. (1996)- *L'Expansion Management Review*. Les alliances : Une illustration de la théorie des coûts de transaction. *Harvard - L'Expansion Management Review*, p. 105.
- DUSSUC, B. (2004). Du réseau stratégique à l'intégration. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* (pp. 241-254). Paris: Economica.

- DYER, J. H., & NOBEOKA, K. (2000). CREATING AND MANAGING A HIGH PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367.
- DYER, J., & SING, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679.
- EDOUARD, S., VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., & CLARET, N. (2004). Une approche managériale de l'organisation-réseau. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris: Economica.
- EHLINGER, S., PERRET, V., & CHABAUD, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue française de gestion*, 1 (170), p. 155 à 171.
- FAVOREU, C., & LECHNER, C. (2007). *Légitimité, rôles et nature des politiques publiques en faveur des clusters*. Montréal, 6-9 Juin 2007: XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- FORGUES, B., FRECHET, M., JOSSERAND, E. (2006). Relations interorganisationnelles Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 5 (164), p. 17 à 31.
- FORT, F. (2001). Le concept de terroir dans la stratégie des PME agroalimentaire. Le cas du Lan-guedoc-Roussillon. Montpellier: UMR-MOISA, Séminaire de recherche INRA-ENSA.
- FULCONIS, F. (2004). La pluralité des cadres d'analyse. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* (pp. 59-75). Paris: Economica.
- GARETTE, B., & DUSSAUGE, P. (1996, Septembre,-octobre). Les alliances stratégiques : Analyse et mode d'emploi . *Revue française de gestion*, pp. 04-18.
- GARRETTE, B., & DUSSAUGE, P. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Les éditions d'organisation.
- GEINDRE, S. (1999). L'influence du profil de dirigeant sur le réseautage en P.M.E. Dans S. I. KOENIG, *Perspectives en management stratégique* (Vol. 5, pp. 133-153). Caen: Editions Management et Société.
- GEINDRE, S. (2004). La pluralité des approches méthodologiques. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* (pp. 77-89). Paris: Economica.
- GHERZOULI, K. (1997). Les conditions de réussite de la coopération Euro-maghrébine. *Revue Française de gestion* (114).
- GOMEZ, P. Y., & MARION, G. (1997, Janvier-Février). Introduction: Dossier la théorie des conventions en pratique. *Revue française de gestion* (112), pp. 78-91.

- GRANOVETTER, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, (6) (78), pp. 1360 - 1380.
- GRANOVETTER, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- GRANOVETTER, M. (1994). Business groups . Dans N. SMELSER, & R. SWEDBERG, *Handbook of Eco-nomic Sociology*.
- GRANOVETTER, M. (1995). The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. Dans A. Portes, *The Economic Sociology of Immigration : Essays in Networks, Ethnicity and Entrepreneurship* (pp. 128-165). New York: Russel Sage Fondation.
- GRANOVETTER, M. (2000). Le marché autrement – les réseaux dans l'économie. *Tesclée de Brouwer, Sociologie Economique* .
- GRANOVETTER, M. (2005). The Impact of Social Structure On Economic Outcome. *Journal of Economic*, 19, pp. 33-50.
- GRANT, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, pp. 114-135.
- GUILLEMIN, A. (2002). *La performance relationnelle dans les stratégies d'alliance : essai de modélisation*. Récupéré sur <http://www.univ-nancy2.fr/METAMORPHOSE/communication02/GUILLEMIN.pdf>.
- GULATI, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management Journal*, 19, pp. 293–317.
- GULATI, R., & GARGIULO, M. (1999). Where do Interorganizational Networks Come from. *American Journal of Sociology*, 104 (5), pp. 1439-1493.
- GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. (2000). STRATEGIC NETWORKS. *Strategic Management Journal*, pp. 203–215 .
- HASROURI, L. (2007). *Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche* Larbi. Récupéré sur <http://www.management.free.fr/AFC/p80.pdf>.
- HERENG, H. (2003). *Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance*. Toulouse: Thèse de Doctorat.
- HERNANDEZ, E. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Revue gestion 2000* (Bimestriel 1-), pp. 20-31.
- HUGON, I. (1985). Le miroir sans tain: dépendance alimentaire et urbanisation en Afrique, un essai d'analyse en termes de filières. Dans Altersial/Cered/Msa, *Nourrir les villes* (pp. 9-46). Paris, France: L'Harmattan.
- HUGON, P. (1997). Les petites entreprises agroalimentaires africaines au regard de l'analyse institutionnaliste. Dans E. M. Lopez, *Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*. Paris: L'Harmattan.

- HUGON, P. (2007). Afrique contrastée entre zones d'ombres et de lumières. Dans P. Boniface, *L'ANNÉE STRATÉGIQUE 2008* (pp. 355-384). Paris: IRIS/Dalloz.
- JAMEUX, C. (2004). D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* (pp. 45-57.). Paris: Economica.
- JARILLO, J. C. (1998). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* (9), pp. 31-41.
- KAMDEM, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*. Paris: L'Harmattan.
- KAMDEM, E., & FOU DA ONGODO, M. (2007). « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique ». *Revue Gestion 2000* (1), pp. 33-58.
- KOENIG, G. (1996). *Management stratégique ; paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris: Nathan.
- KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (9), pp. 4-17.
- KOGUT, B. (2000). The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal* , 21, pp. 405-425.
- KRA DJATO, K., DUGUE, P., & PECQUEUR, B. (2006). Interventions publiques pour le Développement d'un système agroalimentaire localisé dans le secteur de la production rizicole irriguée en Côte d'Ivoire. *Mondes en développement* , 4 (136), p. 101 à 118.
- LAURENT, P. (1993). *Les réseaux stratégiques, un essai de conceptualisation*. Lyon 3: Thèse de doctorat.
- LAZEGA, E. (1992). Une analyse de réseaux : les avocats d'affaires. *Revue française de sociologie* , XXXV (2), pp. 559-89.
- LAZEGA, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie* , XXXV (2), pp. 293-320.
- LAZEGA, E. (1996). Arrangements contractuels et structures relationnelles. *Revue Française de Sociologie* , XXXVII, 439-456.
- LAZEGA, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles* (éd. Que sais-je?). PUF.
- LAZEGA, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Presses Universitaires de France .
- LAZEGA, E. (1999). Generalized exchange and economic performance: social.
- LAZEGA, E. (2000). Teaming Up and Out ? Cooperation and Solidarity in a Collegial Organization. *European Sociological Review* (16), pp. 245-266.

- LAZEGA, E. (2007). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Collection QSJ??. Presses Universitaires de France.
- LAZEGA, E., & SNIJDERS, T. (2008). Dynamique des réseaux sociaux. *Coordination du numéro spécial de la Revue Française de Sociologie*, 48 (3).
- LEFAIX-DURAND, A., POULIN, D., BEAUREHARD, R., & KOZAK, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 32 (164), pp. 205-228.
- LÉVESQUE, B., KLEIN, J.-L., FONTAN, J.-M., & BORDELEAU, D. (1996). *Systèmes locaux de production. Conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du Projet Angus*. Montréal: UQAM-SAC, 2 tomes.
- LEVESQUE, B., KLEIN, J., FONTAN, J., & BORDELEAU, D. (1998). « Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local. *cahier de recherche, CRISES* (9601).
- LIN, N. (2001). *Social Capital*. Cambridge University Press.
- MADHOC, A., & TALLMAN, S. (1998). Resources, transactions and rents : managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9 (3), pp. 327-339.
- MAILLAT, D., QUEVIT, M., & SENN, L. (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*. Neuchâtel: GREMI, EDES.
- MALHOTRA, N. (2004). *Etudes marketing avec SPSS*. France: Pearson Education.
- MARSCHESNAY, M. (2001). Les PME de terroir: entre "géo" et "clio" stratégies. *Revue entreprise et histoire* (Numéro spécial).
- MARTINET, A.-C. (2007). *Sciences du management. Epistémique, pratique et éthique*. Paris: Vuibert.
- MARTINET, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique. *Rvue française de gestion* (183), 95-110.
- MERCOIRET, M. L. (2006). Les organisations paysannes et les politiques agricoles. *Afrique contemporaine*, 1 (217), p. 135 à 157.
- MESCHI, P. (1997). Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites. Montréal: Communication, VIe Conférence AIMS.
- MEYER, J., & ROWAN, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* (83), pp. 340 - 363.
- MILES, R. E., & SNOW, C. E. (1986). Network Organisations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28, pp. 62-73.
- MOHAMED, M. (2006). Entrepreneurs d'origine maghrébine en France et capital social. Dans A. BEVORT, & M. LALLEMENT, *LE CAPITAL SOCIAL- PERFORMANCE, EQUITE ET RECIPROCITE* (p. 247). Paris: Edition La Découverte/M.A.U.S.S.

- MONTGOMERY, C., & WERNERFELT, B. (1988). Diversification, ricardian rents, and Tobin's q. *RAND Journal of Economics* (4), pp. 623-632.
- MOUNGOU MPENDA, S. P. (2005). *La croissance de l'entreprise: le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise*. Nantes: Thèse de doctorat.
- NGUHEN, G., GAFSI, M., & LEGAGNEUX, B. (2004). Exploitation agricole et développement territorial : Quelles relations les exploitations entretiennent-elles avec leurs territoires ? *Les systèmes de production agricoles : performances, évolution, perspectives* (p.). Paris: COLLOQUE SFER.
- OLIVER, C. (1997). Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal* , 18 (9), pp. 617-713.
- ORLEAN, A. (1994). " Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions ". Dans *Analyse économique des conventions*. Paris: PUF.
- PATUREL, R. (2005). Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat. Paris-Sénat: communication au 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- PECQUEUR, B. (1997). *Dynamiques territoires et mutations économiques*. Récupéré sur <http://multitudes.samizdat.net/Bernard Pecqueur>.
- PECQUEUR, B. (1998). *Quel « tournant territorial » de l'économie mondiale globalisée ?* Récupéré sur <http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Pecqueur.pdf>.
- PECQUEUR, B. (2000). *Le développement local* (éd. Syros). Paris.
- PECQUEUR, B. (2005). La "clusterisation" de l'économie mondiale. *Revue Sciences Humaines* (n° Hors-Serie), pp. 48-51.
- PECQUEUR, B. (2006). Économie des territoires et territoires de l'économie. LE TOURNANT TERRITORIAL DE L'ECONOMIE GLOBALE. *Espaces et sociétés érés* , 2-3 (124-125), p. 17 à 32 .
- PECQUEUR, B. (2007). L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. *L'Économie Politique* , 1 (33), pp. 41-52.
- PECQUEUR, B., & ZIMERMANN, J. (2004). *Economie de proximités*. Paris.: Hermès.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (éd. Basil Blackwell).
- PEREZ, R. (2008). Introduction: sur une contribution française à la recherche sur la gouvernance d'entreprise. *Economie et Sociétés* (19), 1819-1830.
- PEREZ, R. (2007). Les constructeurs du management- Pierre TABATONI et le management. *Revue française de gestion* , 11 (180), 15-24.

- PERRET. (2006). Les conflits de rôles du manager dans la conduite de changement. Dans Barabel, & Meier, *Manageor* (pp. 411-413). Dunod Col. F. Allard Poesi.
- PERSAIS, E. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue française de gestion*, 1 (148), p. 119 à 145.
- PESQUEUX. (2004). *L'organisation en réseau : mythes et réalités*. Paris: PUF. Collection: « la politique éclatée ».
- PESQUEUX, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*. Paris: PUF.
- PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, pp. 179-191.
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G. (1978). The External Control of Organization Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21.
- PLOCINICZAK. (2002). *Forme hybride et réseaux : une relecture structurale de la thèse williamsonienne de la 'transformation fondamentale*. Working Paper CEPN, n° 08-2002, octobre. Internet : <http://www.univ-paris13.fr/cepn/wp.htm>: WP n°08-2002.
- PLOCINICZAK, S. (2002). *Action économique et relations sociales : la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter*. 51ème Congrès de l'Association Française de Science Economique, 19-20 septembre.
- POLANYI, K. (1944). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- POLANYI, M. (1967). *"Tacit Dimension", The Tacit Dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- POLANYI, M. (1958). *Personal knowledge : towards a post-critical philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press .
- POLANYI, K. (1983). *La Grande Transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- POLGE, M. (2003). Petite entreprise et stratégie de terroir. *Revue française de gestion*, 3 (144), p. 181 à 193.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free Press.
- PORTER, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (Vol. XVII). Economica, . (Gestion).
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The free Press.
- PORTER, M. E. (1990). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.

- PORTER, M. E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Interéditions.
- PORTER, M. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policies. *International Regional Science Review*, 19 (1-2), pp. 85-94.
- PORTER, M. (1998). Clusters and the New Economic Competition. *Harvard Business Review*, pp. 77-90.
- PORTER, M. (1998). *L'avantage concurrentiel des nations*. (P. Mirailles, C. Barthelemy, E. Dayre, & Mielsarski, Trads.) Paris: Dunod.
- PORTES, A. (1998). Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24.
- PORTER, M. (2000). Location clusters company strategy. Dans G. CLARK, M. FELDMAN, & M. GERTLER, *The Oxford Handbook of Economic Geography* (pp. 253-274).
- POWELL, T. (1993). Administrative skill as competitive advantage -extending Porter's analytical framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2, pp. 141-153.
- POWELL, W., & DI MAGGIO, P. (1991). *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*. The university of Chicago Press .
- PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1990). The core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (68), pp. 79-91.
- PRAS, B., & TARONDEAU, J.-C. (1979). Typologies de la Recherche en Gestion. *Enseignement et Gestion* (9), pp. 5-11.
- PREVOT, F. (2002). Transfert de compétences et gestion d'un réseau inter-organisationnel pour l'apprentissage : application au cas de Renault au Brésil. *XVIèmes Journées des IAE, IAE de Paris, septembre 2002* .
- PREVOT, F. (2003). transfert inter- organisationnel de compétences dans les coopérations verticales. *Revue gestion 2000*, 20 (5), pp. 29-45.
- RASTOIN, J. (1995). Dynamique du système alimentaire français. *Economie et gestion alimentaire*, 36, pp. 5-14.
- RASTOIN, J. (2000). Une brève histoire économique de l'industrie agroalimentaire. *Economie Rurale*, pp. n° 255-256.
- REQUIER-DESJARDINS, D. (2002). Enjeux et contraintes du développement de la filière huile de palme au Bénin : une approche par les systèmes agro-alimentaires localisés. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, pp. 475-493.
- RASTOIN, J. L. (2001). *Economie et stratégie agro-industrielle : le système alimentaire*. Montpellier: ENSAM : Département des sciences économiques et de gestion. Support pédagogique.

- RASTOIN, J. (2006). Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? Dans C. I. CIHEAM-IAMM, *UMR MOISA : Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs*. Montpellier : SupAgro, IRD -.
- RICARDO, D. (1817). *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. nouvelle traduction française sur la 3e édition de 1821, Paris, GF-Flammarion, 1992.
- RICHARDSON, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal* , pp. 883-896.
- ROBIC, P. (2005). *La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Le cas d'une entreprise laitière familiale*. XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.
- RUMELT, R. (1974). Strategy, structure, and economic performance. *Harvard University Press* .
- RUMELT, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. Dans R. Lamb, *Competitive Strategic Management* (éd. Lamp, R.B. , pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SAIDI, A. (2008). L'ancrage rural conditionne-t-il la formation des Systèmes agroalimentaires localisés? Récupéré sur "asrdlf2008.uqar.qc.ca/Papiers%20en%20ligne/SAIDI.pdf" .
- SAIVES, A. L. (2000). *Territoire et Compétitivité de l'entreprise Une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale: le cas de la territorialisation des industries agroalimentaires des Pays de la Loire*. Thèse de Doctorat, Université de Nantes.
- SAIVES, A., & LAMBERT, A. (1999). Approche stratégique des comportement spatiaux des firmes, quelles ressources territoriales pour les industries agroalimentaires? *Economie spatiale et régionale* , p. 17.
- SAIVES, A., & LAMBERT, A. (1999). Approche stratégique des comportement spatiaux des firmes, quelles ressources territoriales pour les industries agroalimentaires? *Economie spatiale et régionale* .
- SAIVES, A.-L. (2002). *Territoire et Compétitivité de l'entreprise*. Paris : Éditions l'Harmattan.
- SAIVES, A.-L., & DESMARTEAU, R. (2005). Comprendre l'ancrage territorial d'une bio-industrie : le cas de la grappe biopharmaceutique de la région de Montréal. *Revue internationale PME* , 18 (2), pp. 75-108.
- SARRAZIN, F. (2007). LA CHAMBRE D'AGRICULTURE COORDONNATRICE, DE L'OFFRE DU PANIER DE BIENS ET DE SERVICES AGRO-TOURISTIQUE LANDAIS. *6e Rencontres de Mâcon, « Tourismes et territoires »*.
- SAY, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique*. Horace Say (1803).

- SCHOEMAKER, P. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review* , pp. 67-81.
- SCHUMPETER, J. (1934). *The theory of economic development*. Oxford: University press.
- SCOTT, A. (1992). Economie métropolitaine : organisation industrielle et croissance urbaine. Dans G. BENKO, & A. LIPIETZ, *Les régions qui gagnent - districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* (pp. 103-120). Paris: PUF.
- SILOU, T. (2003). Besoins et offre de technologie post-récolte dans l'agroalimentaire en Afrique subsaharienne: Rôle des technologues dans le développement de la petite entreprise. *2ème Atelier international / 2nd International Workshop Voies alimentaires d'amélioration des situations nutritionnelles*. Ouagadougou.
- SNOW, C., & HREBINIAK, L. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* , 25, pp. 317-335.
- SURPLY, J. (2004). Les réseaux relationnels dans la construction d'une alliance interfirmes . Dans *Les réseaux : Dimensions stratégiques organisationnelles* (pp. 203-213).
- TARONDEAU, J.-C., & HUTIN, C. (2006). *Dictionnaire de la stratégie d'entreprise*. Paris: Vuibert.
- TEECE, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization* , 7, pp. 21-45
- TEECE, D., RUMELT, R. P., DOSI, G., & WINTER, S. (1994). Understanding corporate coherence, theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* , pp. 1-30.
- TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* , 18:7, pp. 509 – 533.
- THIETART, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- TYWONIAK, S. A. (1998). Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? Dans H. LAROCHE, & J.-P. NIOCHE, *Repenser la stratégie- Fondements et perspectives* (pp. 164-204). Vuibert.
- UM-NGOUEM, M. (2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. *Revue Internationale PME* , 19 (1).
- USINIER. (1993). Commerce entre Cultures : Une Approche Culturelle du Marketing International. *Presses Universitaires de France* .
- UZZI, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* , 42, pp. 35-67.

- VINDEL, B. (2005). *Notes et études économiques* (23).
- VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., & EDOUARD, S. (2004). *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris: Economica.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* , pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal* , pp. 171-174.
- WERNERFELT, B., & MONTGOMERY, C. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review* (1), pp. 246-250.
- WHITE, H. (1981). Where do markets come from? *American Journal of Sociology* , 87, pp. 517-541.
- WHITE, H. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton: Princeton University Press.
- WHITE, H. (2002). *Markets from Networks : Socioeconomic Models of Production*. Princeton: Princeton University Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1976). The economics of internal organization: exit and voice in relation to market and hierarchies. *American Economic Review, papers and proceedings* , 66 (2), pp. 369-377.
- WILLIAMSON, O. (1979). Transaction Cost Economics. The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* , pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1991). Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal* , pp. 75-94.
- WILLIAMSON, O. (1994). *Les institutions de l'économie*. Paris: Interéditions.
- WILLIAMSON, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York : Oxford: University Press.
- ZIMMERMANN, J. (1995). Dynamique industrielle : le paradoxe du local. Dans A. RALLET, & A. TORRE, *Economie Régionale Industrielle et économie spatiale* (pp. 147-168). Paris: Economica.

- ZIMMERMANN, J. (1998). Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, pp. 221-230.
- ZIMMERMANN, J. (2002). Grappes d'entreprises et petits mondes. *Revue Economique*, 53 (3), pp. 514-524.
- ZIMMERMANN, J. B. (2005). *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*. Récupéré sur <http://www.ires-fr.org/IMG/File/R47-1.pdf>.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE I :

ANNEXE 1-0 : LE QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Enquête sur les relations coopératives interentreprises :

Le cas des industries de l'agroalimentaire de l'économie camerounaise.

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat sur les relations de coopération interentreprises des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise. Cette enquête est donc uniquement destinée à une recherche universitaire, et par conséquent, les informations collectées resteront strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 Décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques.

Les premières questions visent tout d'abord à bien cerner votre entreprise, son activité, son métier et sa mission. Viennent ensuite des questions portant sur son réseau de coopération, les contacts professionnels, les facteurs de développement et les obstacles à la croissance.

SECTION 1 : DONNEES DE BASE

I- ENTREPRISE :

Nom de l'entreprise :
Statut juridique :
Fonction du répondant :

II- INFORMATIONS RELATIVES A L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE :

Performance (2005)	Effectifs salariés		Chiffre d'affaires		Valeur ajoutée	
					Montant	%
Type de contrôle final	Indépendante	Etatique	Etranger	Familial	Mutualiste	

1-Lieu d'implantation (ville, arrondissement, province) :

2- Niveau de formation du dirigeant :

Formation primaire formation secondaire formation universitaire

3- Votre entreprise appartient-elle à un groupe ? Oui Non

4- Si oui dans quelle proportion ?%

SECTION 2 : LE(S) COUPLE(S) METIER(S)/MISSION(S) DE L'ENTREPRISE

5- Code d'activité (Nomenclature des activités agro-industrielles) :

6- Quelle est la mission de l'entreprise (produits proposés et leurs compétences clés- les marchés ciblés) ?

Produits	Compétences-clés	Marchés géographiques visés/ desservis
		1- Local 2- Régional 3- National et international

7- Identifiez les trois principaux clients, les trois principaux fournisseurs, les trois principaux concurrents de l'entreprise ?

Nom des principaux clients	lieu	activité	Part des ventes dans le CA
Nom des principaux fournisseurs	lieu	activité	
Nom des principaux concurrents	lieu	activité	

8- Quelles sont les qualités de vos produits sur lesquelles vos clients s'accordent le plus ?

Cochez la (les) case (s) correspondante (s)

Qualité sanitaire	
Conditions de production (éco-labellisation)	
Qualité organoleptique	
Autres...	

9- Dans la valorisation de vos produits (transformation, conditionnement), utilisez-vous un savoir faire ou une recette propre à la région d'implantation de votre entreprise ? Oui non
Si oui laquelle ? _____

10- En ce qui concerne votre produit principal, quel degré d'importance votre entreprise attribue-t-elle aux facteurs suivants pour obtenir un avantage sur vos concurrents (« sources d'AC ») ?

Cochez la case correspondante.

«Sources d'avantages concurrentiels »	Négligeable	Important	Très important
Les liens de coopération et de collaboration avec les entreprises du même corps de métier			
La maîtrise des circuits de distribution/vente et des relations avec les clients			
La maîtrise des approvisionnements/achats et des relations avec les fournisseurs			
La qualité des produits			
La pratique des prix bas			
La bonne gestion de l'entreprise			
La maîtrise des technologies et de l'outil de production			
La maîtrise des coûts			
L'innovation produit/processus			
Ressources humaines et informationnelles			
Autres (précisez) :			

SECTION 3 : CONTACTS PROFESSIONNELS

11- L'entreprise est-elle membre d'associations ? Oui Non Combien ? _____

Lesquelles ? _____

12-Il doit vous arriver de discuter avec des personnes de votre entourage d'opportunités de marché, de la concurrence, des circuits d'approvisionnement ou de distribution, etc. Au cours des six derniers mois, quelles sont les principales personnes avec qui vous avez échangé à ce sujet des informations vraiment intéressantes à vos yeux ?

(Se reporter au tableau ci-dessous. Et pour chaque contact cité, préciser le degré de coopération, la phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation et le type de ressources et compétences engagées.

Principaux contacts professionnels et Fonctions occupées des contacts	Niveau d'échanges avec cette personne				Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation					Ressources et compétences engagées dans les processus				
	Elevé.	Moyen	Faible	Très faible	Appr	Pr d	Vte	Déc.	Log	Fi n.	Inf o.	Orga n.	Hu m.	Techn o.
Entreprises du même corps de métier que vous														
Entreprises d'autres corps de métier que vous														
Groupements, coopératives, associations														
Voisins, amis, familles														
Divers fournisseurs														
Clients														
Négociants, distributeurs														
Organisations professionnelles														
Collectivités locales														
Administrations, entreprises publiques														
Organismes de normalisation ou de contrôle														
Autres _____														

Grille des contacts professionnels

13. Pour chacun des contacts listés, ci-dessous, √

=> vous notez le chiffre 0 en face des contacts auxquels il n'a aucune relation.

=> vous notez le chiffre 1 en face des contacts qu'il connaît, sans relation soutenue.

=> vous notez le chiffre 2 en face des contacts avec lesquelles il a des relations soutenues.

	Principaux contacts et Fonctions occupées des contacts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Entreprises du même corps de métier que vous													
2	Entreprises d'autres corps de métier que vous													
3	Groupements, coopératives, associations													
4	Voisins, amis, familles													
5	Promoteurs													
6	Négociants, distributeurs													
7	Industriels, fabricants													
8	Organisations professionnelles													
9	Donneurs d'ordre privés (commerçants, agriculteurs, sociétés de services, etc.)													
10	Collectivités locales													
11	Administrations, entreprises publiques													
12	Organismes de normalisation ou de contrôle													
13	autre (préciser ci-dessous)													
13														

14- Caractériser l'ensemble des ressources et compétences engagées dans vos relations avec vos différents partenaires.

Cochez la case correspondante.

Ressources et compétences engagées dans les relations coopération et de collaboration avec différents partenaires	Négligeable	Important	Très important
Pénétration de nouveaux marchés			
Expérience régionale, nationale ou internationale			
Avantages en termes de coûts			
Apprentissages organisationnels et managériaux			
Utilisation des capacités excédentaires de production			
Gestion performante			
Satisfaction de la clientèle			
Accroissement des ventes			
Informations			
Baisse du niveau des risques			
Utilisation de ressources locales (main d'œuvre, matières premières...)			
Gains de productivité			
Notoriété nationale et internationale			
Hausse du profit			
Autres (précisez) :			

15- Quels inconvénients tirés de ces relations de collaboration et de coopération ?

Cochez la case correspondante.

Défaut ou problème de contrôle	
Développement de la concurrence entre les alliés	
Baisse de la part de marché	
Résultats en deçà des attentes	
Risque causé par l'incertitude	
Perte termes de savoir-faire spécifique	
Image de marque ternie	
Disparition de la culture d'entreprise	
Autres (précisez) :	

SECTION 4 : FACTEURS DE DEVELOPPEMENT ET OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT

16- Quels sont les facteurs qui vous ont influencé dans le choix de la localisation de votre entreprise ?

(Cochez)

<i>Facteurs</i>	<i>Très important</i>	<i>Important</i>	<i>Négligeable</i>
Financements			
Avantages fiscaux			
Infrastructures de transport			
Coût de la vie			
Raisons personnelles (origine locale, raisons familiales)			
Autres (précisez)			

17- Choisissez les obstacles les plus importants au développement de votre entreprise

<i>Obstacles</i>	<i>Très important</i>	<i>Important</i>	<i>Négligeable</i>
Les MP agricoles (disponibilité, coût, qualité)			
L'enclavement (mauvais état d'infrastructure de communication, etc.)			
L'étroitesse du marché local, faiblesse des revenus			
La corruption			
Les ressources énergétiques			
La réglementation (<i>fiscalité</i>)			
L'accès au capital			
L'accès à la technologie			
L'acceptabilité éthique des produits			
Autres (précisez)			

18- Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010 (ou encore quelle est votre vision stratégique (mission + stratégie + culture)) ?

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 1-1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN**GUIDE DE L'ENTRETIEN****I- IDENTITE DE L'INTERLOCUTEUR :**

Nom
Fonction
Ancienneté dans l'entreprise

I- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**I- ENTREPRISE :**

Nom
Adresse
Téléphone\ Fax

II- INFORMATIONS RELATIVES A L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE :

Performance (2005)	Effectifs salariés		Chiffre d'affaires		Valeur ajoutée	
					Montant	%
	Indépendante	Etatique	Etranger	Familial	Mutualiste	
	Part de l'activité de ST en % de CA		type de ST			

II- CONTACTS PROFESSIONNELS

Nous allons aborder les questions concernant vos contacts professionnels, en vous demandant le prénom ou les initiales des personnes avec qui vous entretenez des relations spécifiques (du fait de l'alliance ou de liens de collaboration). Certains de vos contacts sont des entreprises ou des institutions, désignez-les par le prénom ou les initiales de votre principal interlocuteur au sein de ces organisations. Des personnes avec qui vous avez des échanges de natures différentes peuvent donc être listées plusieurs fois.

41-1- Il doit vous arriver de discuter avec des personnes de votre entourage d'opportunités de marché, de la concurrence, des circuits d'approvisionnement ou de distribution, etc. Au cours des six derniers mois, quelles sont les principales personnes avec qui vous avez échangé à ce sujet des informations vraiment intéressantes à vos yeux ?

41-2- Sur les affaires que vous avez réalisées au cours des 6 derniers mois, certains clients étaient peut-être de nouveaux clients à qui vous et votre entreprise aviez été recommandés. Quelles sont les principales personnes qui, en vous recommandant, vous ont apporté le plus de marchés au cours des 6 derniers mois ? (RECOMMANDATION)

41-3- Il vous est peut-être arrivé au cours des six derniers mois de travailler pour le compte d'une autre entreprise. Quels sont les contacts pour lesquels vous avez réalisé des affaires au cours des 6 derniers mois ? (SOUS-TRAITANCE RECUE)

41-4- Quelles sont les entreprises qui ont travaillé pour vous au cours des 6 derniers mois ? (SOUS-TRAITANCE CONFIEE)

41-5- Après avoir passé en revue la liste de contacts, y manque-t-il une ou des relations clés pour votre entreprise. Si oui, ajouter en bas de liste le(s) prénom(s) ou les initiales de la (des) personne(s) manquante(s) la (les) plus importante(s). Voir tableau 1

Tableau 1 : liste des 10 principaux contacts professionnels (Q.41-1 à Q41-5)

	Prénoms ou initiales des principaux contacts
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

41- Qui sont chacune de ces personnes ? (se reporter au tableau 1 ou contacts cités Et pour chaque contact cité (par exemple contact 1, donc colonne 1, cochez la case correspondante au métier ou fonction occupé par ce contact : ligne 1.2. etc.)

Tableau 2

Prénoms ou initiales des contacts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonctions occupées des contacts										
Entreprises du même corps de métier que vous										
Entreprises d'autres corps de métier que vous										
Groupements, coopératives, associations										
voisins, amis, familles										
promoteurs										
négociants, distributeurs										
industriels, fabricants										
organisations professionnelles										
Donneurs d'ordre privés (commerçants, agriculteurs, sociétés de services, etc.)										
collectivités locales										
Administrations, entreprises publiques										
organismes de normalisation ou de contrôle										
autre (préciser ci-dessous) _____.										

43- Pourquoi ce(s) contact(s) est-il (sont-ils) stratégique(s) ?

III- ANALYSE DES ALLIANCES ET COLLABORATIONS NOUEES

(Cochez la case correspondante à droite)

1 ^{er} personne citée ou contact	Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation	Approvisionnement	
		Production	
		Logistique	
		Décision	
		Vente	
	Quelles sont les ressources et compétences engagés dans les processus ci-dessus cités	Financières	
		Technologiques	
		Informationnelles	
		Organisationnelles	
		Humaines	
	Dans quelle mesure diriez-vous que cette relation est importante pour votre entreprise ?	Autres	
		Part importante du chiffre d'affaires	
Concerne une compétence clé de l'entreprise			
Apprentissage organisationnel			
	Autres		

(Cochez la case correspondante à droite)

2 ^{ème} personne citée ou contact	Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation	Approvisionnement	
		Production	
		Logistique	
		Décision	
		Vente	
	Quelles sont les ressources et compétences engagés dans les processus ci-dessus cités	Financières	
		Technologiques	
		Informationnelles	
		Organisationnelles	
		Humaines	
	Dans quelle mesure diriez-vous que cette relation est importante pour votre entreprise ?	Autres	
		Part importante du chiffre d'affaires	
Concerne une compétence clé de l'entreprise			
Apprentissage organisationnel			
	Autres		

(Cochez la case correspondante à droite)

3 ^{ème} personne citée ou contact	Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation	Approvisionnement	
		Production	
		Logistique	
		Décision	
		Vente	
	Quelles sont les ressources et compétences engagés dans les processus ci-dessus cités	Financières	
		Technologiques	
		Informationnelles	
		Organisationnelles	
		Humaines	
	Dans quelle mesure diriez-vous que cette relation est importante pour votre entreprise ?	Autres	
		Part importante du chiffre d'affaires	
Concerne une compétence clé de l'entreprise			
Apprentissage organisationnel			
	Autres		

(Cochez la case correspondante à droite)

4 ^{ème} personne citée ou contact	Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation	Approvisionnement	
		Production	
		Logistique	
		Décision	
	Quelles sont les ressources et compétences engagés dans les processus ci-dessus cités	Vente	
		Financières	
		Technologiques	
		Informationnelles	
		Organisationnelles	
	Dans quelle mesure diriez-vous que cette relation est importante pour votre entreprise ?	Humaines	
		Autres	
		Part importante du chiffre d'affaires	
Concerne une compétence clé de l'entreprise			
	Apprentissage organisationnel		
	Autres		

(Cochez la case correspondante à droite)

5 ^{ème} personne citée ou contact	Phase du processus de la chaîne de valeur concernée par la relation	Approvisionnement	
		Production	
		Logistique	
		Décision	
	Quelles sont les ressources et compétences engagés dans les processus ci-dessus cités	Vente	
		Financières	
		Technologiques	
		Informationnelles	
		Organisationnelles	
	Dans quelle mesure diriez-vous que cette relation est importante pour votre entreprise ?	Humaines	
		Autres	
		Part importante du chiffre d'affaires	
Concerne une compétence clé de l'entreprise			
	Apprentissage organisationnel		
	Autres		

44- Quels sont les avantages tirés de vos relations ?

Cochez la case correspondante.

Pénétration de nouveaux marchés	
Hausse de part de marché	
Expérience internationale	
Baisse des coûts	
Baisse du risque	
Gain en termes de avantages compétitifs	
Hausse des profits	
Utilisation des capacités excédentaires	
Utilisation de ressources locales	
Apprentissages organisationnels et managériaux	
Autres (précisez)	

40- Quels sont les inconvénients des relations nouées ?

Cochez la case correspondante.

Problèmes de contrôle	
Création d'un potentiel concurrent	
Baisse des parts de marché	
Risque dû à l'incertitude	
Perte en termes de savoir-faire	
Baisse de l'image de marque	
Différences de culture organisation et de management	
Autres (précisez)	

41- Quelle satisfaction tirez-vous de vos relations de coopérations interentreprises ?

O Satisfait ;

O Insatisfait ;

O Neutre.

ANNEXE 1-2 : LETTRES D'ACCOMPAGNEMENT

BEKONO OHANA SEBASTIEN
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
UNIVERSITE DE DOUALA
Tél. (237) 760.73.18
BP : 7352- Douala-Bassa
Mail. sbekono@yahoo.fr

Douala, le 28 Mars 2006

**A MONSIEUR LE PRESIDENT DU
GROUPEMENT INTER-PATRONAL
DU CAMEROUN**

Objet : Demande de collaboration (lettre d'introduction auprès des dirigeants des entreprises agroalimentaires, membre du GICAM), pour une enquête à caractère scientifique portant sur les relations de coopérations interentreprises.

Monsieur le Président,

Nous sommes enseignant à l'Université de Douala, et nous menons, dans le cadre de nos travaux de Thèse, des recherches sur les relations de coopérations interentreprises des entreprises agroalimentaires de l'économie camerounaise. En effet, notre recherche vise à appréhender dans sa globalité le phénomène des relations interentreprises. Le but étant de comprendre les logiques sous-jacentes de l'instruction du choix des partenariats, comme modalité de mobilisation des ressources et des compétences.

Pour ce faire, nous comptons mener une enquête (à l'aide d'un questionnaire, accompagné d'un entretien avec les dirigeants) sur les entreprises agroalimentaires (champ de notre recherche), dont la plus part (en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs employés) figurent comme membre du GICAM.

Etant donné les difficultés (réticence et hostilité entre autres) révélées lors de ce type de travail, nous sollicitons votre soutien sous forme de remise d'une **lettre d'introduction** auprès des différents dirigeants de ces établissements.

Nous osons espérer, que les résultats de ces travaux pourront également intéresser l'organisme que vous dirigez, étant donné que les modes relationnels interentreprises sont devenus des éléments absolument essentiels de la stratégie des entreprises et de leurs capacités concurrentielles.

Ci-joint :

- liste des entreprises sollicitées dans notre enquête, membres du GICAM
- copie du certificat de présence effective comme enseignant à l'Université de Douala
- copie de la carte nationale d'identité.

Dans l'espoir d'une suite favorable à notre demande, nous prions d'accepter MONSIEUR LE PRESIDENT, l'expression de notre profonde considération.



Douala le 05 avril 2006

AUX ADHERENTS CONCERNES

N/Réf : MA/JF/GDAD/-071/04/06

Objet : Enquête universitaire***Cher Adhérent,***

Nous avons le plaisir de vous informer que M. Sébastien BEKONO OHANA, Enseignant à l'Université de Douala, se propose de mener auprès de certaines entreprises membres de notre Groupement, des recherches sur les relations de coopération interentreprises. Ce travail qui rentre dans le cadre des travaux d'une thèse doctorale, a pour but de comprendre les logiques sous-jacentes dans le choix des partenariats comme modalité de mobilisation des ressources et des compétences.

Parce que cette enquête relève de la recherche universitaire, nous vous saurions gré des dispositions que vous voudrez bien prendre pour accueillir l'équipe de M. BEKONO OHANA et répondre à son questionnaire.

Comptant sur votre compréhension habituelle, nous vous prions d'agréer ***Cher Adhérent,*** l'expression de nos sentiments dévoués.

Martin ABEGA
Secrétaire Exécutif

GROUPEMENT INTER-PATRONAL
DU CAMEROUN
B.P. 829 DOUALA
B.P. 1134 YAOUNDE

Membre de l'Organisation Internationale des Employeurs(O.I.E), Genève

DOUALA
B.P. 829
Tél: (237) 342 31 41/ 342 64 99 - Fax: (237) 343 38 80
gicam@legicam.org

www.legicam.org

YAOUNDE
BP 1134
Tel: (237) 220 07 50; 220 07 51 - Fax: (237) 220 07 52

ANNEXE 2 : CODIFICATION DES VARIABLES**ANNEXE 1 :**

Numéro d'ordre	
Nom de l'Entreprise	
Statut Juridique	
Fonction du Répondant	
Informations Entreprise- Profit = Effectif	
Informations Entreprise- profit = CAF	
Informations Entreprise- Profit = VA / CA	
Informations Entreprise- Profit = Résultat net	
Informations Entreprise- Productivité = CA / Effectif	
Informations Entreprise- Productivité = VA / Effectif	
Type de contrôle = Privé camerounais	1 si Oui et 0 si Non
Type de contrôle = Public camerounais	1 si Oui et 0 si Non
Type de contrôle = Etranger	1 si Oui et 0 si Non
Type de contrôle = Familial	1 si Oui et 0 si Non
Type de contrôle = Coparticipation au capital	1 priv. Camer et étranger; 2 si priv camer. Et public camer ; 3= Publ camer + Etr
Lieu d'implantation	
Niveau de formation des dirigeant	1 Si Primaire, 2 Si Secondaire, 3 Si Universitaire
Appartenance à un groupe	1 si Oui et 0 si Non
Branche d'activité	
Filère - activité	
Compétences clés	
Marchés géographiques desservis	1 Si marché local, 2 Si marché régional, 3 Si marché national
Principale filière agroalimentaire cliente	
Principale filière agroalimentaire fournisseur	
Principale filière agroalimentaire concurrente	
Qualités sur lesquelles insistent les client = Sanitaire	1 si Oui et 0 si Non
Qualités sur lesquelles insistent les client = Eco-labellisation	1 si Oui et 0 si Non
Qualités sur lesquelles insistent les client = organoleptique	1 si Oui et 0 si Non
Qualités sur lesquelles insistent les client = Autres	
Utilisation d'un Savoir Faire territorialisé	1 si Oui et 0 si Non
Précision type de Savoir Faire	
Source Avantage Concurrentiel = Coopération Collaboration de même corps de métier	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Coopération Collaboration autres corps de métier	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Proximité (linguistique, culturelle, ethnique, etc.) avec les collectivités locales	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Proximité géographique avec la clientèle	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Proximité ethnique/ culturelle / parenté avec la clientèle	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Proximité géographique les fournisseurs	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Proximité ethnique/ parenté/ culturelle avec les fournisseurs	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Coopération Collaboration avec les pouvoirs publics	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Maîtrise des Coûts	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Qualité des produits	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Prix Bas	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Bonne gestion	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Maîtrise technologique	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Source Avantage Concurrentiel = Autres	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
L'entreprise est-elle membre d'associations professionnelles ?	1 si Oui et 0 si Non
Degré de coopération avec Entreprises de la même branche d'activité	
Phase du processus de la chaîne de valeur dans la relation = Entreprises de la m ^{me} branche d'activité = Approvisionnement	
Phase du processus de la chaîne de valeur dans la relation = Entreprises de la m ^{me} branche d'activité = Production	
Phase du processus de la chaîne de valeur dans la relation = Entreprises de la m ^{me} branche d'activité = Vente	
Phase du processus de la chaîne de valeur dans la relation = Entreprises de la m ^{me} branche d'activité = Logistique	
Phase du processus de la chaîne de valeur dans la relation = Entreprises de la m ^{me} branche d'activité = Décision	1= très coopératif, 2= Coopératif, 3= Peu coopératif, 4= Distant
Types de Ressources et compétences engagées dans la relation = Entreprises de la même branche d'activité = Financiers	1 si Oui et 0 si Non
Types de Ressources et compétences engagées dans la relation = Entreprises de la même branche d'activité = Informations	1 si Oui et 0 si Non
Types de Ressources et compétences engagées dans la relation = Entreprises de la même branche d'activité = Organisationnelles	1 si Oui et 0 si Non

Nature des R et C engagées dans les relations = Utilisation des capacités excédentaires de production	1 si Oui et 0 si Non
Nature des R et C engagées dans les relations = Gestion performante	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Satisfaction de la clientèle	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Accroissement des ventes	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Informations	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Baisse du niveau des risques	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Utilisation de ressources locales	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Gains de productivité	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Nature des R et C engagées dans les relations = Notoriété nationale et internationale	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop. = Défaut ou problème de contrôle	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop.= Développement de la concurrence	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop. = Baisse de la part de marché	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop. = Résultat en deça des attentes	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop.= Risque causé Par l'incertitude	1= Négligeable, 2= Important, 3 = Très important
Inc. Relation de coop. = Perte de termes de savoir-faire spécifique	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Inc. Relation de coop.= Image de marque ternie	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Inc = Disparition de la culture d'entreprise	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation = Effets d'agglomération	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation = Avantages Fiscaux	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation = Infrastructures de transport	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation = Coût de la vie	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation =Proximité familiale, ethnique, culturelle, etc.	1 si case cochée, 0 si case non cochée
Facteur choix localisation = Ressources et compétences territorialisées	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = Les MP agricoles	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = L'enclavement	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = L'étroitesse du marché local	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = La corruption	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = Les ressources énergétiques	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = La réglementation (fiscalité)	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = L'accès au capital	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = L'accès à la technologie	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = L'acceptabilité éthique des produits	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Obstacle au développement = Autres	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable
Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010	1= Très important, 2= Important, 3= Négligeable

ANNEXE 3-1 : TABLE DES FREQUENCES

A- INTENSITE DES ECHANGES AVEC DIFFERENTS PARTENAIRES

Degré de coopération avec Entreprises de la même branche d'activité

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	3	5,9	5,9	5,9
	Coopératif	26	51,0	51,0	56,9
	Peu coopératif	21	41,2	41,2	98,0
	Distant	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec autres corps d'autres branches d'activités

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Coopératif	47	92,2	92,2	92,2
	Peu coopératif	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Groupements, coopératives, associations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	5	9,8	9,8	9,8
	Coopératif	19	37,3	37,3	47,1
	Peu coopératif	5	9,8	9,8	56,9
	Distant	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Voisins, amis, familles (activités professionnelles)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	18	35,3	35,3	35,3
	Coopératif	10	19,6	19,6	54,9
	Peu coopératif	9	17,6	17,6	72,5
	Distant	14	27,5	27,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec fournisseurs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	12	23,5	23,5	23,5
	Coopératif	38	74,5	74,5	98,0
	Peu coopératif	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec clients

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	1	2,0	2,0	2,0
	Coopératif	49	96,1	96,1	98,0
	Peu coopératif	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Organisations professionnelles

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	12	23,5	23,5	23,5
	Coopératif	20	39,2	39,2	62,7
	Peu coopératif	9	17,6	17,6	80,4
	Distant	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Collectivités locales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	12	23,5	23,5	23,5
	Coopératif	27	52,9	52,9	76,5
	Peu coopératif	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Administrations, pouvoirs publics

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	14	27,5	27,5	27,5
	Coopératif	11	21,6	21,6	49,0
	Peu coopératif	24	47,1	47,1	96,1
	Distant	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Degré de coopération avec Organismes de financement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très coopératif	18	35,3	35,3	35,3
	Coopératif	16	31,4	31,4	66,7
	Peu coopératif	17	33,3	33,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

ANNEXE 3-2 : TESTS DU KHI-DEUX

```

GET
FILE=C:\BekonoUSB CLECLE AVANALYSE A.sav.
DATASET NAME Ensemble_de_donnees2 WINDOW=FRONT.
CROSSTABS
/TABLES=q173a3ba q185a3cl q191a3e0 q196a3f q182a3f q176a3ga q170a3mh q188a3op q193a3pp q179a3va BY q04a2fll q0320lic q260a4fu q04
a2emp q084a2ep q112a2a q012aj q092a2st q023pvea q160a3as q04a2bch q031eocp q029cst q030efa q027cpc q028cpus q021pef
q033agp q233a3st q230a3ee q231a3ee q234a3in q235a3st q2400a4a q2403a4v q2401a4a q2404a4p q2405a4t q2402a4t q04a2mch q202a3aa q2
03a3am q201a3ec q205a3gp q211a3gp q208a3i q212a3ni q209a3nr q200a3pm q210a3r q206a3se q207a3av q032afd num_ord q252a4er
q250a4ec q256a4ac q255a4ac q250a4mp q251a4et q254a4br q253a4re q255a4et q25caef
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ CC PHI LAMBDA UC
/CELLS=COUNT
/CELLS=COUNT
/CELLS=COUNT
/CELLS=COUNT
/CELLS=COUNT
    
```

Tableaux croisés

Remarques		
Résultat obtenu		30-avr.-2008 18:51:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\BekonoUSB CLECLE AVANALYSE A.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_donnees2
	Filtre	<aucun>
	Poids	<aucun>
	Scinder fichier	<aucun>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=q173a3ba q185a3cl q191a3e0 q196a3f q182a3f q176a3ga q170a3mh q188a3op q193a3pp q179a3va BY q04a2fll q0320lic q260a4fu q04a2emp q084a2qa q112a2a q012aj q092a2st q023pvea q160a3as q04a2bch q031eocp q029cst q030efa q027cpc q028cpus q021pef q033agp q233a3st q230a3ee q231a3ee q234a3in q235a3st q2400a4a q2403a4v q2401a4a q2404a4p q2405a4t q2402a4t q04a2mch q202a3aa q203a3am q201a3ec q205a3gp q211a3gp q208a3i q212a3ni q209a3nr q200a3pm q210a3r q206a3se q207a3av q032afd num_ord q252a4er q250a4ec q256a4ac q255a4ac q250a4mp q251a4et q254a4br q253a4re q255a4et q25caef /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ CC PHI LAMBDA UC /CELLS=COUNT /CELLS=COUNT
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,906
	Temps écoulé	00:00:02,047
	Dimensions requises	2
	Cellules disponibles	150683

dc0ab * filitr

Tableau croisé

Effectif														
filitr														
	Agriculture industrielle et d'exportation	Chocolat et confiseries	Filire produits corps gras	Pains et pâtisseries	Production de mats	Production du sucre et melasses	Production et commercialisation de pâtes alimentaires	Production et commercialisation des Boissons	Production et commercialisation des vins et spiritueux	Production et commercialisation eau minérale	Production pâte, beurre de cacao	Produits laitiers et glaces	production et commercialisation de la farine	Total
dc0ab peu coopératif	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
coopératif	1	1	7	16	0	2	1	5	1	1	0	6	6	47
Total	1	2	7	16	1	2	1	5	1	1	1	7	6	51

Tests du KHI-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
KHI-deux de Pearson	32,224 ^a	12	,001
Rapport de vraisemblance	19,528	12	,077
Nombre d'observations valides	51		

a. 22 cellules (84,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,077	,064	1,148	,251
		dc0ab dépendant	,500	,354	1,010	,313
		filitr dépendant	,029	,028	1,010	,313
Tou de Goodman et Kruskal	dc0ab dépendant	,632	,118		,002 ^c	
	filitr dépendant	,031	,007		,094 ^c	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	dc0ab dépendant	,161	,057	2,476	,077 ^d
		dc0ab dépendant	,696	,127	2,476	,077 ^d
		filitr dépendant	,091	,035	2,476	,077 ^d

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Calcul impossible / l'erreur standard asymptotique est égale à zéro.

d. Basé sur une approximation du KHI-deux

e. KHI-deux du rapport de vraisemblance.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal		
Phi	,795	,001
V de Cramer	,795	,001
Coefficient de contingence	,622	,001
Nombre d'observations valides	51	

doab * lieu

Tableau croisé

Effectif	lieu										Total
	Bafoussam	Bafoussam	Bues	Douala	Edén	Garoua	Mbadjock	Ngaoundéré	Penja	Yaoundé	
doab peu coopératif	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	4
coopératif	1	1	1	35	1	2	1	0	1	4	47
Total	1	1	1	38	1	2	1	1	1	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,771*	9	,173
Rapport de vraisemblance	7,051	9	,632
Nombre d'observations valides	51		

a. 19 cellules (95,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique*	T approximé*	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,059	,054	1,010	,313
		doab dépendant	,250	,217	1,010	,313
		lieu dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	,250	,095		,186 ^a	
	lieu dépendant	,012	,017		,783 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	doab dépendant	,102	,065	1,403	,632*
		doab dépendant	,251	,158	1,403	,632*
		lieu dépendant	,064	,042	1,403	,632*

Mesures asymétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal		
Phi	,500	,173
V de Cramer	,500	,173
Coefficient de contingence	,448	,173
Nombre d'observations valides	51	

doab * sj

Tableau croisé

Effectif	sj				Total
		Ets	S.A.	Sojl	
doab peu coopératif	0	0	3	1	4
coopératif	14	7	10	16	47
Total	14	7	13	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,052*	3	,09
Rapport de vraisemblance	6,390	3	,094
Nombre d'observations valides	51		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,55.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique*	T approximé*	Signification approximée		
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,053	,050	1,010	,313
		doab dépendant	,000	,000	.	.
		sj dépendant	,059	,057	1,010	,313
Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	,119	,092		,115 ^a	
	sj dépendant	,040	,028		,109 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	doab dépendant	,077	,044	1,628	,094*
		doab dépendant	,228	,100	1,628	,094*
		sj dépendant	,047	,029	1,628	,094*

Mesures asymétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal		
Phi	,344	,109
V de Cramer	,344	,109
Coefficient de contingence	,326	,109

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,344	,109
	V de Cramer	,344	,109
	Coefficient de contingence	,326	,109
	Nombre d'observations valides	51	

doab * brnch

Tableau croisé

Effectif		brnch							Total
		2	7	8	9	10	11		
doab	peu coopératif	0	0	0	0	3	1	4	
	coopératif	1	6	2	16	12	10	47	
	Total	1	6	2	16	15	11	51	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,218 ^a	5	,390
Rapport de vraisemblance	6,328	5	,276
Association linéaire par linéaire	1,475	1	,225
Nombre d'observations valides	51		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,077	,039	1,785	,074
		doab dépendant	,000	,000	*	*
		brnch dépendant	,086	,047	1,785	,074
Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	,102	,068		,302 ^a	
	brnch dépendant	,037	,021		,104 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	doab dépendant	,070	,034	1,870	,276 ^a
		doab dépendant	,326	,071	1,870	,276 ^a
		brnch dépendant	,041	,022	1,870	,276 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,320	,390
	V de Cramer	,320	,390
	Coefficient de contingence	,305	,390
	Nombre d'observations valides	51	

doab * coop

Tableau croisé

Effectif		coop		Total
		non	oui	
doab	peu coopératif	2	2	4
	coopératif	38	9	47
	Total	40	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,074 ^a	1	,150		
Correction pour la continuité ^b	,651	1	,420		
Rapport de vraisemblance	1,730	1	,188		
Test exact de Fisher				,199	,199
Association linéaire par linéaire	2,033	1	,154		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,86.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,000	,000	*	*
		doab dépendant	,000	,000	*	*
		coop dépendant	,000	,000	*	*
		Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	,041	,069	
	coop dépendant	,041	,067		,154 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,043	,068	,617	,188 ^a	

deob dépendant	,062	,097	,617	,188*
coop dépendant	,033	,052	,617	,188*

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,202	,150
	V de Cramer	,202	,150
	Coefficient de contingence	,198	,150
	Nombre d'observations valides	51	

deob * eotr

Tableau croisé

Effectif		eotr		
		non	oui	Total
deob	peu coopératif	2	2	4
	coopératif	36	11	47
	Total	38	13	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,373 ^a	1	,241		
Correction pour la continuité ^b	,330	1	,566		
Rapport de vraisemblance	1,209	1	,272		
Test exact de Fisher				,266	,266
Association linéaire par linéaire	1,346	1	,246		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,02.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T ^b approximés	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda Symétrique	,000	,000	*	*
	deob dépendant	,000	,000	*	*
	eotr dépendant	,000	,000	*	*
Tau de Goodman et Kruskal	deob dépendant	,027	,053		,246 ^a
	eotr dépendant	,027	,052		,246 ^a
	Coefficient d'incertitude Symétrique	,028	,053	,525	,272 ^a
deob dépendant	,043	,080	,525	,272 ^a	
eotr dépendant	,021	,040	,525	,272 ^a	

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,164	,241
	V de Cramer	,164	,241
	Coefficient de contingence	,162	,241
	Nombre d'observations valides	51	

deob * eotr

Tableau croisé

Effectif		eotr		
		non	oui	Total
deob	peu coopératif	4	0	4
	coopératif	30	17	47
	Total	34	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,170 ^a	1	,141		
Correction pour la continuité ^b	,848	1	,357		
Rapport de vraisemblance	3,412	1	,065		
Test exact de Fisher				,288	,185
Association linéaire par linéaire	2,128	1	,145		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,000	,000	*	*
		decoab dépendant	,000	,000	*	*
		epac dépendant	,000	,000	*	*
	Tau de Goodman et Kruskal	decoab dépendant	,043	,022		,145 [*]
		epac dépendant	,043	,012		,145 [*]
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,073	,030	1,943	,065 [*]
decoab dépendant		,122	,033	1,943	,065 [*]	
epac dépendant		,053	,026	1,943	,065 [*]	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,206	,141
	V de Cramer		,206	,141
	Coefficient de contingence		,202	,141
	Nombre d'observations valides		51	

decoab * epac

Tableau croisé

Effectif		epac		Total
		non	oui	
decoab	peu coopératif	2	2	4
	coopératif	15	32	47
	Total	17	34	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,543 ^a	1	,461		
Correction pour la continuité ^b	,034	1	,854		
Rapport de vraisemblance	,514	1	,473		
Test exact de Fisher				,593	,407
Association linéaire par linéaire	,532	1	,466		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,000	,095	,000	1,000
		decoab dépendant	,000	,000	*	*
		epac dépendant	,000	,118	,000	1,000
	Tau de Goodman et Kruskal	decoab dépendant	,011	,031		,466 [*]
		epac dépendant	,011	,030		,466 [*]
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,011	,031	,351	,473 [*]
decoab dépendant		,018	,052	,351	,473 [*]	
epac dépendant		,008	,023	,351	,473 [*]	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,103	,461
	V de Cramer		,103	,461
	Coefficient de contingence		,103	,461
	Nombre d'observations valides		51	

decoab * epac

Tableau croisé

Effectif		epac		Total
		non	oui	
decoab	peu coopératif	4	0	4
	coopératif	43	4	47
	Total	47	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,369 ^a	1	,543	1,000	,714
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,692	1	,409		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	,362	1	,547		
Nombre d'observations valides	51				

a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,31.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,000	,000	,
	doab dépendant	,000	,000	,
	efc dépendant	,000	,000	,
Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	,007	,004	,547 ^d
	efc dépendant	,007	,004	,547 ^d
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,024	,011	1,475
	doab dépendant	,024	,012	1,475
	efc dépendant	,024	,012	1,475

Mesures asymétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi		,085
	V de Cramer	,085
	Coefficient de contingence	,085
	Nombre d'observations valides	51

doab * efc

Tableau croisé

Effectif

	efc	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Total
doab peu coopératif		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
doab coopératif		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	47
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51		

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	51,000 ^a	45	,250
Rapport de vraisemblance	28,042	45	,978
Association linéaire par linéaire	,208	1	,649
Nombre d'observations valides	51		

a. 92 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,096	,046	1,960
	doab dépendant	1,000	,000	2,083
	efc dépendant	,021	,021	1,010
Tau de Goodman et Kruskal	doab dépendant	1,000	,000	,281 ^c
	efc dépendant	,021	,000	,418 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,136	,043	2,964
	doab dépendant	1,000	,000	2,964
	efc dépendant	,073	,024	2,964

Mesures asymétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi		1,000
	V de Cramer	1,000
	Coefficient de contingence	,707
	Nombre d'observations valides	51

doab * mrcb

Tableau croisé

Effectif	mrcb	local	national et international	Total
doab peu coopératif		0	4	4

coopératif	17	29	1	47
Total	17	33	1	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,368 ^a	2	,306
Rapport de vraisemblance	3,666	2	,160
Association linéaire par linéaire	1,132	1	,287
Nombre d'observations valides	51		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,000	,000	,
	decoab dépendant	,000	,000	,
	nrch dépendant	,000	,000	,
Tau de Goodman et Kruskal	decoab dépendant	,046	,024	,313 ^a
	nrch dépendant	,043	,012	,118 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,072	,030	1,957
	decoab dépendant	,131	,034	1,957
	nrch dépendant	,050	,025	1,957

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,215	,306
V de Cramer	,215	,306
Coefficient de contingence	,211	,306
Nombre d'observations valides	51	

decoab * nfd

Tableau croisé

Effectif		nfd		
		primaire et secondaire	universitaire	Total
decoab	peu coopératif	0	4	4
	coopératif	16	31	47
	Total	16	35	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,984 ^a	1	,159		
Correction pour la continuité ^b	,718	1	,397		
Rapport de vraisemblance	3,165	1	,075		
Test exact de Fisher				,295	,210
Association linéaire par linéaire	1,945	1	,163		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,25.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,000	,000	,
	decoab dépendant	,000	,000	,
	nfd dépendant	,000	,000	,
Tau de Goodman et Kruskal	decoab dépendant	,039	,020	,163 ^a
	nfd dépendant	,039	,012	,163 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,069	,028	1,929
	decoab dépendant	,113	,031	1,929
	nfd dépendant	,050	,025	1,929

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,197	,159
V de Cramer	,197	,159
Coefficient de contingence	,194	,159
Nombre d'observations valides	51	

decoab * filière

Tableau croisé

Effectif		filière													Total
		Agriculture industrielle et d'exportation	Chocolat et confiseries	Filère produits corps gras	Pains et pâtisseries	Production de maïs	Production du sucre et melasses	Production et commercialisation de pâtes alimentaires	Production et commercialisation des Boissons	Production et commercialisation des vins et spiritueux	Production et commercialisation eau minérale	Production pâte, beurre de cacao	Produits laitiers et glaces	production et commercialisation de la farine	Total

deomb peu coopératif	1	1	4	0	1	2	1	4	0	0	0	2	6	22
coopératif	0	1	3	16	0	0	0	1	1	1	1	5	0	29
Total	1	2	7	16	1	2	1	5	1	1	1	7	6	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	32,887 ^a	12	,001
Rapport de vraisemblance	44,024	12	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 24 cellules (92,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,368	,082	3,583	,000
	deomb dépendant	,682	,128	3,306	,001
	filier dépendant	,171	,064	2,608	,009
Tau de Goodman et Kruskal	deomb dépendant	,645	,062		,001 ^c
	filier dépendant	,127	,036		,000 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,310	,041	7,714	,000 ^d
	deomb dépendant	,631	,079	7,714	,000 ^d
	filier dépendant	,205	,028	7,714	,000 ^d

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,803	,001
V de Cramer	,803	,001
Coefficient de contingence	,626	,001
Nombre d'observations valides	51	

deomb * lieu

Tableau croisé

Effectif	lieu										Total
	Bafoussam	Bafoussam	Bues	Douala	Edéa	Garoua	Mbadjack	Ngoundéré	Penja	Youndé	
deomb peu coopératif	0	0	0	18	0	1	1	1	1	0	22
coopératif	1	1	1	20	1	1	0	0	0	4	29
Total	1	1	1	38	1	2	1	1	1	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,339 ^a	9	,324
Rapport de vraisemblance	14,391	9	,109
Nombre d'observations valides	51		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,086	,058	1,366	,172
	deomb dépendant	,136	,094	1,366	,172
	lieu dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	deomb dépendant	,203	,015		,340 ^c
	lieu dépendant	,026	,021		,222 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,159	,030	3,611	,109 ^d
	deomb dépendant	,206	,056	3,611	,109 ^d
	lieu dépendant	,130	,020	3,611	,109 ^d

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,450	,324
V de Cramer	,450	,324
Coefficient de contingence	,411	,324
Nombre d'observations valides	51	

deomb * sj

Tableau croisé

Effectif	sj				Total
	Ets	S.A	Sarl		
deomb peu coopératif	8	0	8	6	22
coopératif	6	7	5	11	29
Total	14	7	13	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,651*	3	,034
Rapport de vraisemblance	11,218	3	,011
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,02.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,125	,127	,935	,350
	deomb dépendant	,227	,208	,971	,331
	sj dépendant	,059	,107	,536	,592
Tau de Goodman et Kruskal	deomb dépendant	,170	,068		,037
	sj dépendant	,044	,027		,086
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,109	,042	2,527	,011 ^c
	deomb dépendant	,161	,063	2,527	,011 ^c
	sj dépendant	,082	,031	2,527	,011 ^c

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,412	,034
	V de Cramer	,412	,034
	Coefficient de contingence	,381	,034
	Nombre d'observations valides	51	

deomb * brneh
Tableau croisé

Effectif ^a		brneh						Total
		2	7	8	9	10	11	
deomb	pou coopératif	1	6	2	0	7	6	22
	coopératif	0	0	0	16	8	5	29
	Total	1	6	2	16	15	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,661*	5	,000
Rapport de vraisemblance	33,851	5	,000
Association linéaire par linéaire	2,456	1	,117
Nombre d'observations valides	51		

a. 7 cellules (38,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,298	,063	3,681	,000
	deomb dépendant	,455	,150	2,354	,019
	brneh dépendant	,200	,068	2,848	,004
Tau de Goodman et Kruskal	deomb dépendant	,484	,021		,000 ^c
	brneh dépendant	,131	,040		,000 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,303	,041	6,638	,000 ^d
	deomb dépendant	,485	,071	6,638	,000 ^d
	brneh dépendant	,220	,030	6,638	,000 ^d

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,695	,000
	V de Cramer	,695	,000
	Coefficient de contingence	,571	,000
	Nombre d'observations valides	51	

deomb * coop

Tableau croisé

Effectif ^a		coop		Total
		non	oui	
deomb	pou coopératif	14	8	22
	coopératif	26	3	29
	Total	40	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,006*	1	,025		
Correction pour la continuité	3,586	1	,058		

Table des matières

Rapport de vraisemblance	5,050	1	,025		
Test exact de Fisher				,039	,029
Association linéaire par linéaire	4,908	1	,027		
Nombre d'observations valides	51				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,75.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,152	,087	1,542	,123
		dcomb dépendant	,227	,133	1,542	,123
		ccep dépendant	,000	,000	.	.
	Tau de Goodman et Kruskal	dcomb dépendant	,098	,080		,027 ^d
		ccep dépendant	,098	,082		,027 ^d
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,082	,070	1,158	,025 ^e
dcomb dépendant		,072	,063	1,158	,025 ^e	
ccep dépendant		,095	,080	1,158	,025 ^e	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,313	,025
	V de Cramer		,313	,025
	Coefficient de contingence		,299	,025
	Nombre d'observations valides		51	

dcomb * cetr

Tableau croisé

Effectif		cetr		Total
		non	oui	
dcomb	peu coopératif	15	7	22
	coopératif	23	6	29
	Total	38	13	51

Tests de Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unitatérale)
Khi-deux de Pearson	,816 ^a	1	,366		
Correction pour la continuité ^b	,335	1	,563		
Rapport de vraisemblance	,810	1	,368		
Test exact de Fisher				,518	,280
Association linéaire par linéaire	,800	1	,371		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,61.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,029	,101	,278	,781
		dcomb dépendant	,045	,160	,278	,781
		cetr dépendant	,000	,000	.	.
	Tau de Goodman et Kruskal	dcomb dépendant	,016	,035		,371 ^d
		cetr dépendant	,016	,036		,371 ^d
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,013	,028	,450	,368 ^e
dcomb dépendant		,012	,026	,450	,368 ^e	
cetr dépendant		,014	,031	,450	,368 ^e	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,126	,366
	V de Cramer		,126	,366

Coefficient de contingence	.125	.366
Nombre d'observations valides	51	

dcomb * cfam

Tableau croisé

Effectif		cfam		
		non	oui	Total
dcomb	peu coopératif	19	3	22
	coopératif	15	14	29
	Total	34	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,755 ^a	1	,009		
Correction pour la continuité ^b	5,286	1	,021		
Rapport de vraisemblance	7,231	1	,007		
Test exact de Fisher				,015	,009
Association linéaire par linéaire	6,622	1	,010		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	.103	.142	.689	.491
		dcomb dépendant	.182	.240	.689	.491
		cfam dépendant	.000	.000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	dcomb dépendant		.132	.086		.010 ^c
		cfam dépendant	.132	.087		.010 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique		.107	.074	1,440	.007 ^c
		dcomb dépendant	.104	.072	1,440	.007 ^c
		cfam dépendant	.111	.077	1,440	.007 ^c

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		.364	.009
		V de Crramer	.364	.009
		Coefficient de contingence	.342	.009
		Nombre d'observations valides	51	

dcomb * epc

Tableau croisé

Effectif		epc		
		non	oui	Total
dcomb	peu coopératif	10	12	22
	coopératif	7	22	29
	Total	17	34	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,558 ^a	1	.110		
Correction pour la continuité ^b	1,689	1	.194		
Rapport de vraisemblance	2,553	1	.110		
Test exact de Fisher				.140	.097
Association linéaire par linéaire	2,508	1	.113		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	.077	.100	.731	.465
		dcomb dépendant	.136	.174	.731	.465
		epc dépendant	.000	.000	.	.

Tau de Goodman et Kruskal	doomb dépendant	,050	,062		,113 ^a
	epue dépendant	,050	,062		,113 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,038	,047	,806	,110 ^a
	doomb dépendant	,037	,045	,806	,110 ^a
	epue dépendant	,039	,049	,806	,110 ^a

Mesures symétriques		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,224	,110
	V de Cramer	,224	,110
	Coefficient de contingence	,219	,110
	Nombre d'observations valides	51	

doomb * epue

Tableau croisé

Effectif				
		epue		
		non	oui	Total
doomb	peu coopératif	19	3	22
	coopératif	28	1	29
	Total	47	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,736 ^a	1	,180		
Correction pour la continuité ^b	,663	1	,415		
Rapport de vraisemblance	1,817	1	,178		
Test exact de Fisher				,303	,208
Association linéaire par linéaire	1,761	1	,184		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,73.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,077	,071	1,010	,313
		doomb dépendant	,091	,087	1,010	,313
		epue dépendant	,000	,000	*	*
Tau de Goodman et Kruskal	doomb dépendant	,035	,047		,184 ^a	
	epue dépendant	,035	,049		,184 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,037	,053	,693	,178 ^a	
	doomb dépendant	,026	,038	,693	,178 ^a	
	epue dépendant	,063	,089	,693	,178 ^a	

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,188	,180
	V de Cramer	,188	,180
	Coefficient de contingence	,184	,180
	Nombre d'observations valides	51	

doomb * eff

Tableau croisé

Effectif																																Total				
		eff																																		
doomb	peu coopératif	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	22		
	coopératif	1	1	1	1	1	0	1	1	0	2	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	29
	Total	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	43,526 ^a	45	,534
Rapport de vraisemblance	59,326	45	,075
Association linéaire par linéaire	,021	1	,886
Nombre d'observations valides	51		

a. 92 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par	Lambda	Symétrique	,271	,041	5,092	,000

Nominal	doomb dépendant	,864	,077	5,092	,000
	eff dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	doomb dépendant	,853	,029		,571 ^a
	eff dépendant	,017	,002		,720 ^d
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,261	,015	14,651	,075 ^e
	doomb dépendant	,851	,053	14,651	,075 ^e
	eff dépendant	,154	,009	14,651	,075 ^e

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,924	,534
	V de Cramer	,924	,534
	Coefficient de contingence	,679	,534
	Nombre d'observations valides	51	

doomb * mch

Tableau croisé

Effectif					
		mch			
		local	national et international	3	Total
doomb	peu coopératif	0	22	0	22
	coopératif	17	11	1	29
	Total	17	33	1	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	21,103 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	27,727	2	,000
Association linéaire par linéaire	10,088	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,425	,189	1,933	,053
	doomb dépendant	,500	,185	1,988	,047
	mch dépendant	,333	,240	1,148	,251
Tau de Goodman et Kruskal	doomb dépendant	,414	,090		,000 ^c
	mch dépendant	,381	,088		,000 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,386	,077	4,552	,000 ^d
	doomb dépendant	,398	,084	4,552	,000 ^d
	mch dépendant	,375	,077	4,552	,000 ^d

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,643	,000
	V de Cramer	,643	,000
	Coefficient de contingence	,541	,000
	Nombre d'observations valides	51	

doomb * nfd

Tableau croisé

Effectif				
		nfd		
		primaire et secondaire	universitaire	Total
doomb	peu coopératif	3	19	22
	coopératif	13	16	29
	Total	16	35	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,653 ^a	1	,017		
Correction pour la continuité ^b	4,297	1	,038		
Rapport de vraisemblance	6,032	1	,014		
Test exact de Fisher				,031	,017
Association linéaire par linéaire	5,542	1	,019		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,90.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,079	,150	,508	,611
	doomb dépendant	,136	,250	,508	,611
	nfd dépendant	,000	,000	.	.

Tau de Goodman et Kruskal	deomb dépendant	,111	,080		,019*
	nfd dépendant	,111	,080		,019*
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,091	,069	1,307	,014*
	deomb dépendant	,086	,066	1,307	,014*
	nfd dépendant	,095	,072	1,307	,014*

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,333	,017
	V de Cramer	,333	,017
	Coefficient de contingence	,316	,017
	Nombre d'observations valides	51	

doop * filier

Tableau croisé

	Effectif													Total
	filier													
	Agriculture industrielle et d'exportation	Chocolat et confiseries	Filère produits corps gras	Pains et pâtisseries	Production de mûres	Production du sucre et melasses	Production et commercialisation de pâtes alimentaires	Production et commercialisation des Boissons	Production et commercialisation des vins et spiritueux	Production et commercialisation eau minérale	Production pâte, beurre de cacao	Produits laitiers et glaces	production et commercialisation de la farine	
doop peu coopératif	0	1	0	15	0	0	0	0	1	0	0	6	3	26
coopératif	1	1	7	1	1	2	1	5	0	1	1	1	3	25
Total	1	2	7	16	1	2	1	5	1	1	1	7	6	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	35,816*	12	,000
Rapport de vraisemblance	46,368	12	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 24 cellules (92,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,49.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^a	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda Symétrique	,417	,069	4,663	,000
	doop dépendant	,760	,085	5,503	,000
	filier dépendant	,171	,074	2,222	,026
Tau de Goodman et Kruskal	doop dépendant	,702	,084		,000*
	filier dépendant	,137	,036		,000*
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,325	,050	6,551	,000*
	doop dépendant	,656	,100	6,551	,000*
	filier dépendant	,216	,034	6,551	,000*

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,838	,000
	V de Cramer	,838	,000
	Coefficient de contingence	,642	,000
	Nombre d'observations valides	51	

doop * lieu

Tableau croisé

	Effectif										Total
	lieu										
	Bafoussam	Bafoussam	Buea	Douala	Edéa	Garoua	Moundouk	Ngaoundéré	Foumban	Yaoundé	
doop peu coopératif	1	1	0	19	0	1	0	0	0	4	26
coopératif	0	0	1	19	1	1	1	1	1	0	25
Total	1	1	1	38	1	2	1	1	1	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,985*	9	,277
Rapport de vraisemblance	15,230	9	,085
Nombre d'observations valides	51		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,49.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^a	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda Symétrique	,132	,047	2,354	,019
	doop dépendant	,200	,080	2,354	,019

	lieu dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,215	,004		,292 ^a
	lieu dépendant	,020	,013		,420 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,168	,030	3,741	,085 ^a
	deop dépendant	,215	,058	3,741	,085 ^a
	lieu dépendant	,138	,019	3,741	,085 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,464	,277
	V de Cramer	,464	,277
	Coefficient de contingence	,421	,277
	Nombre d'observations valides	51	

deop * sj

Tableau croisé

Effectif		sj				Total
		Els	S.A	Serl	Total	
deop	peu coopératif	4	7	2	13	26
	coopératif	10	0	11	4	25
Total		14	7	13	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,555 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	24,217	3	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,43.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda				
	Symétrique	,373	,104	2,980	,003
	deop dépendant	,600	,131	3,156	,002
	sj dépendant	,206	,102	1,868	,062
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,403	,117		,000 ^a
	sj dépendant	,130	,048		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,233	,069	3,295	,000 ^a
	deop dépendant	,343	,104	3,295	,000 ^a
	sj dépendant	,177	,052	3,295	,000 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,635	,000
	V de Cramer	,635	,000
	Coefficient de contingence	,536	,000
	Nombre d'observations valides	51	

deop * brnch

Tableau croisé

Effectif		brnch					Total	
		2	7	8	9	10	11	
deop	peu coopératif	0	3	0	15	7	1	26
	coopératif	1	3	2	1	8	10	25
Total		1	6	2	16	15	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	22,669 ^a	5	,000
Rapport de vraisemblance	27,453	5	,000
Association linéaire par linéaire	,809	1	,368
Nombre d'observations valides	51		

a. 6 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,49.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda				
	Symétrique	,367	,100	3,096	,002
	deop dépendant	,520	,149	2,565	,010
	brnch dépendant	,257	,082	2,934	,003
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,444	,091		,000 ^a

	branch dépendant	,143	,049		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,244	,067	3,600	,000 ^a
	deop dépendant	,388	,108	3,600	,000 ^a
	branch dépendant	,178	,049	3,600	,000 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,667	,000
	V de Cramer	,667	,000
	Coefficient de contingence	,555	,000
	Nombre d'observations valides	51	

deop * coop

Tableau croisé

Effectif		coop		Total
		non	oui	
deop	peu coopératif	26	0	26
	coopératif	14	11	25
	Total	40	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,586 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	12,101	1	,001		
Rapport de vraisemblance	18,886	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	14,300	1	,000		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,39.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,306	,048	3,745	,000
		deop dépendant	,440	,099	3,745	,000
		coop dépendant	,000	,000	*	*
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	deop dépendant	,286	,068		,000 ^a
		coop dépendant	,286	,082		,000 ^a
		Coefficient d'incertitude	Symétrique	,305	,073	3,578
	deop dépendant	,267	,075	3,578	,000 ^a	
	coop dépendant	,355	,070	3,578	,000 ^a	

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,535	,000
	V de Cramer	,535	,000
	Coefficient de contingence	,472	,000
	Nombre d'observations valides	51	

deop * octr

Tableau croisé

Effectif		octr		Total
		non	oui	
deop	peu coopératif	21	5	26
	coopératif	17	8	25
	Total	38	13	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,094 ^a	1	,296		
Correction pour la continuité ^b	,525	1	,469		

Table des matières

Rapport de vraisemblance	1,101	1	,294		
Test exact de Fisher				,349	,235
Association linéaire par linéaire	1,073	1	,300		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,37.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,079	,090	,838	,402
		deop dépendant	,120	,135	,838	,402
		ceur dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,021	,040		,300 ^a	
	ceur dépendant	,021	,040		,300 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	deop dépendant	,017	,032	,529	,294 ^a
		deop dépendant	,016	,029	,529	,294 ^a
		deop dépendant	,019	,036	,529	,294 ^a

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,146	,296
		V de Cramer	,146	,296
		Coefficient de contingence	,145	,296
		Nombre d'observations valides	51	

deop * cfam

Tableau croisé

Effectif		cfam		
		non	oui	Total
deop	peu coopératif	11	15	26
	coopératif	23	2	25
	Total	34	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,162 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	12,014	1	,001		
Rapport de vraisemblance	15,560	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	13,885	1	,000		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,381	,184	1,824	,068
		deop dépendant	,480	,168	2,149	,032
		cfam dépendant	,235	,262	,789	,430
Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,278	,111		,000 ^a	
	cfam dépendant	,278	,113		,000 ^a	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	deop dépendant	,229	,101	2,240	,000 ^a
		deop dépendant	,220	,098	2,240	,000 ^a
		deop dépendant	,240	,104	2,240	,000 ^a

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		-,527	,000

V de Cramer	,527	,000
Coefficient de contingence	,466	,000
Nombre d'observations valides	51	

coop * epc

Tableau croisé

Effectif		epc		Total
		non	oui	
coop	peu coopératif	5	21	26
	coopératif	12	13	25
	Total	17	34	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,747 ^a	1	,029		
Correction pour la continuité	3,541	1	,060		
Rapport de vraisemblance	4,850	1	,028		
Test exact de Fisher				,040	,029
Association linéaire par linéaire	4,654	1	,031		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,33.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,167	,084	1,748	,080
		coop dépendant	,280	,140	1,748	,080
		epc dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal		coop dépendant	,093	,080		,031 ^a
		epc dépendant	,093	,080		,031 ^a
		Symétrique	,072	,063	1,135	,028 ^a
Coefficient d'incertitude		coop dépendant	,069	,060	1,135	,028 ^a
		epc dépendant	,075	,065	1,135	,028 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,305	,029
	V de Cramer	,305	,029
	Coefficient de contingence	,292	,029
	Nombre d'observations valides	51	

coop * epc

Tableau croisé

Effectif		epc		Total
		non	oui	
coop	peu coopératif	26	0	26
	coopératif	21	4	25
	Total	47	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,514 ^a	1	,034		
Correction pour la continuité ^a	2,572	1	,109		
Rapport de vraisemblance	6,038	1	,014		
Test exact de Fisher				,051	,051
Association linéaire par linéaire	4,426	1	,035		
Nombre d'observations valides	51				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,96.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,138	,054	2,083	,037
		coop dépendant	,160	,073	2,083	,037
		epc dépendant	,000	,000	.	.

Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,089	,024		,035*
	epue dépendant	,089	,044		,035*
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,123	,050	2,039	,014*
	deop dépendant	,086	,042	2,039	,014*
	epue dépendant	,216	,049	2,039	,014*

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,298	,034
	V de Cramer	,298	,034
	Coefficient de contingence	,285	,034
	Nombre d'observations valides	51	

deop * eff

Tableau croisé

Effectif

		eff																										Total																										
		2	4	6	7	8	9	10	12	13	14	17	18	22	24	25	27	30	35	43	45	46	47	67	72	73	81	90	105	116	122	156	161	175	232	290	298	325	342	428	526	1138	1333	1433	1811	4222	11400							
deop	peu coopératif	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26
	coopératif	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
	Total	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51		

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	48,332*	45	,340
Rapport de vraisemblance	66,862	45	,019
Association linéaire par linéaire	3,947	1	,047
Nombre d'observations valides	51		

a. 92 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,49.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,342	,037	6,511	,000
		deop dépendant	,560	,039	6,733	,000
		eff dépendant	,021	,021	1,010	,313
Tau de Goodman et Kruskal		deop dépendant	,948	,021		,376*
		eff dépendant	,922	,003		,274*
Coefficient d'incertitude		Symétrique	,293	,009	27,563	,019*
		deop dépendant	,946	,034	27,563	,019*
		eff dépendant	,174	,005	27,563	,019*

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,973	,340
	V de Cramer	,973	,340
	Coefficient de contingence	,698	,340
	Nombre d'observations valides	51	

deop * mrch

Tableau croisé

Effectif

		mrch		Total
		local	national et international	3
deop	peu coopératif	16	10	0
	coopératif	1	23	1
	Total	17	33	1

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	19,344*	2	,000
Rapport de vraisemblance	22,590	2	,000
Association linéaire par linéaire	16,501	1	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,49.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,465	,168	2,354	,019
		deop dépendant	,560	,155	2,549	,011
		mrch dépendant	,333	,231	1,193	,233
	Tau de Goodman et Kruskal	deop dépendant	,379	,107		,000*

	marché dépendant	,329	,112		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,312	,100	3,011	,000 ^a
	doop dépendant	,320	,106	3,011	,000 ^a
	marché dépendant	,305	,097	3,011	,000 ^a

Mesures symétriques

		Valeur		Signification approximée	
Nominal par Nominal	Phi	,616		,000	
	V de Cramer	,616		,000	
	Coefficient de contingence	,524		,000	
	Nombre d'observations valides	51			

doop * nfd

Tableau croisé

Effectif		nfd			
		primaire et secondaire		universitaire	
		Total			
doop	peu coopératif	14		12	26
	coopératif	2		23	25
	Total	16		35	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,442 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	10,404	1	,001		
Rapport de vraisemblance	13,621	1	,000		
Test exact de Fisher				,001	,000
Association linéaire par linéaire	12,198	1	,000		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,84.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approximé ^a	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,317	,198	1,438	,150
	doop dépendant	,440	,177	1,926	,054
	nfd dépendant	,125	,298	,393	,694
Tau de Goodman et Kruskal doop dépendant		,244	,105		,000 ^a
	nfd dépendant	,244	,108		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,203	,096	2,075	,000 ^a
	doop dépendant	,193	,093	2,075	,000 ^a
	nfd dépendant	,215	,101	2,075	,000 ^a

Mesures symétriques

		Valeur		Signification approximée	
Nominal par Nominal	Phi	,494		,000	
	V de Cramer	,494		,000	
	Coefficient de contingence	,443		,000	
	Nombre d'observations valides	51			

doop * filier

Tableau croisé

Effectif		filier													
		Agriculture industrielle et d'exportation	Chocolat et confiseries	Filère produits corps gras	Pains et pâtisseries	Production de maïs	Production du sucre et melasses	Production et commercialisation de pâtes alimentaires	Production et commercialisation des Boissons	Production et commercialisation des vins et spiritueux	Production et commercialisation eau minérale	Production pâte, beurre de cacao	Produits laitiers et glaces	Production et commercialisation de la farine	Total
doop	peu coopératif	1	2	6	1	1	2	1	2	0	1	1	2	3	23
	coopératif	0	0	1	15	0	0	0	3	1	0	0	5	3	28
	Total	1	2	7	16	1	2	1	5	1	1	1	7	6	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	27,077 ^a	12	,008
Rapport de vraisemblance	33,563	12	,001
Nombre d'observations valides	51		

a. 24 cellules (92,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique	T approximé ^a	Signification approximée
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,328	,084	3,262	,001
	doop dépendant	,609	,128	3,286	,001

	filière dépendant	,143	,070		1,960	,050
Tau de Goodman et Kruskal	doov dépendant	,531	,093			,009*
	filière dépendant	,097	,035			,000*
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,236	,051		4,500	,001*
	doov dépendant	,478	,106		4,500	,001*
	filière dépendant	,156	,034		4,500	,001*

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,729	,008
	V de Cramer	,729	,008
	Coefficient de contingence	,589	,008
	Nombre d'observations valides	51	

doov * lieu

Tableau croisé

	lieu										Total
	Bafoussam	Bafoussam	Buen	Douala	Edéa	Garoua	Mboujock	Ngoundéré	Penja	Yaoundé	
doov peu coopératif	0	0	1	16	1	2	1	1	1	0	23
coopératif	1	1	0	22	0	0	0	0	0	4	28
Total	1	1	1	38	1	2	1	1	1	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,588*	9	,138
Rapport de vraisemblance	18,482	9	,030
Nombre d'observations valides	51		

a. 18 cellules (30,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,194	,052	2,848	,004
		doov dépendant	,304	,096	2,848	,004
		lieu dépendant	,000	,000	.	.
Tau de Goodman et Kruskal	doov dépendant	,266	,021		,149*	
	lieu dépendant	,027	,014		,195*	
Coefficient d'incertitude	Symétrique	doov dépendant	,204	,029	4,108	,030*
		doov dépendant	,263	,064	4,108	,030*
		lieu dépendant	,167	,014	4,108	,030*

Mesures asymétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,516	,138
	V de Cramer	,516	,138
	Coefficient de contingence	,459	,138
	Nombre d'observations valides	51	

doov * sj

Tableau croisé

	sj					Total
	Ets	S.A	Sari			
doov peu coopératif	9	0	10	4		23
coopératif	5	7	3	13		28
Total	14	7	13	17		51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,344*	3	,001
Rapport de vraisemblance	19,365	3	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,16.

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,298	,114	2,285	,022
		doov dépendant	,478	,163	2,217	,027
		sj dépendant	,176	,100	1,646	,100
Tau de Goodman et Kruskal	doov dépendant	,320	,109		,001*	
	sj dépendant	,102	,044		,002*	

Coefficient d'incertitude	Symétrique	,187	,063	2,925	,000 ^d
	deov dépendant	,276	,094	2,925	,000 ^d
	bj dépendant	,141	,047	2,925	,000 ^d

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,566	,001
	V de Cramer	,566	,001
	Coefficient de contingence	,493	,001
	Nombre d'observations valides	51	

deov * bnch

Tableau croisé

Effectif	bnch						Total
	2	7	8	9	10	11	
deov peu coopératif	1	3	2	1	9	7	23
coopératif	0	3	0	15	6	4	28
Total	1	6	2	16	15	11	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,335 ^a	5	,006
Rapport de vraisemblance	19,800	5	,001
Association linéaire par linéaire	,019	1	,891
Nombre d'observations valides	51		

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T ^b approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,293	,114	2,245	,025
		deov dépendant	,391	,201	1,557	,119
		bnch dépendant	,229	,079	2,705	,007
Tau de Goodman et Kruskal		deov dépendant	,320	,086		,007 ^c
		bnch dépendant	,102	,045		,000 ^c
Coefficient d'incertitude	Symétrique	deov dépendant	,177	,059	2,974	,001 ^d
		deov dépendant	,282	,094	2,974	,001 ^d
		bnch dépendant	,129	,043	2,974	,001 ^d

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,566	,006
	V de Cramer	,566	,006
	Coefficient de contingence	,493	,006
	Nombre d'observations valides	51	

deov * ocep

Tableau croisé

Effectif	ocep			Total
	non	oui		
deov peu coopératif	12	11		23
coopératif	28	0		28
Total	40	11		51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,074 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité	14,364	1	,000		
Rapport de vraisemblance	21,341	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	16,739	1	,000		
Nombre d'observations valides	51				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,96.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,324	,048	3,745	,000
		deov dépendant	,478	,104	3,745	,000
		ceop dépendant	,000	,000	.	.
	Tau de Goodman et Kruskal	deov dépendant	,335	,077		,000 ^d
		ceop dépendant	,335	,093		,000 ^d
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,346	,080	3,684	,000 ^e
deov dépendant		,304	,083	3,684	,000 ^e	
ceop dépendant		,401	,075	3,684	,000 ^e	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,579	,000
	V de Cramer		,579	,000
	Coefficient de contingence		,501	,000
	Nombre d'observations valides		51	

deov * ectr

Tableau croisé

Effectif				
		ectr		
		non	oui	Total
deov	peu coopératif	14	9	23
	coopératif	24	4	28
Total		38	13	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,104 ^a	1	,043		
Correction pour la continuité ^b	2,900	1	,089		
Rapport de vraisemblance	4,145	1	,042		
Test exact de Fisher				,057	,044
Association linéaire par linéaire	4,023	1	,045		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,86.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

			Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda	Symétrique	,139	,089	1,414	,157
		deov dépendant	,217	,139	1,414	,157
		ectr dépendant	,000	,000	.	.
	Tau de Goodman et Kruskal	deov dépendant	,080	,075		,045 ^d
		ectr dépendant	,080	,076		,045 ^d
	Coefficient d'incertitude	Symétrique	,065	,062	1,042	,042 ^e
deov dépendant		,059	,057	1,042	,042 ^e	
ectr dépendant		,072	,068	1,042	,042 ^e	

Mesures symétriques

			Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi		,284	,043
	V de Cramer		,284	,043
	Coefficient de contingence		,273	,043
	Nombre d'observations valides		51	

deov * efam

Tableau croisé

Effectif				
		efam		
		non	oui	Total
deov	peu coopératif	22	1	23
	coopératif	12	16	28
Total		34	17	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,839 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	13,552	1	,000		
Rapport de vraisemblance	18,455	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	15,528	1	,000		

Nombre d'observations valides	51
-------------------------------	----

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,67.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda				
	Symétrique	,350	,201	1,545	,122
	dcov dépendant	,435	,191	1,767	,077
	cfam dépendant	,235	,272	,760	,447
Tau de Goodman et Kruskal	dcov dépendant	,311	,101		,000 ^a
	cfam dépendant	,311	,104		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,273	,101	2,627	,000 ^a
	dcov dépendant	,263	,099	2,627	,000 ^a
	cfam dépendant	,284	,104	2,627	,000 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,557	,000
	V de Cramer	,557	,000
	Coefficient de contingence	,487	,000
	Nombre d'observations valides	51	

dcov * epc

Tableau croisé

Effectif		epc		Total
		non	oui	
dcov	peu coopératif	13	10	23
	coopératif	4	24	28
	Total	17	34	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,137 ^a	1	,001		
Correction pour la continuité ^b	8,325	1	,004		
Rapport de vraisemblance	10,466	1	,001		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	9,938	1	,002		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,67.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures directionnelles

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Lambda				
	Symétrique	,300	,175	1,510	,131
	dcov dépendant	,391	,140	2,293	,022
	epc dépendant	,176	,256	,628	,530
Tau de Goodman et Kruskal	dcov dépendant	,199	,110		,002 ^a
	epc dépendant	,199	,111		,002 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,155	,090	1,716	,001 ^a
	dcov dépendant	,149	,087	1,716	,001 ^a
	epc dépendant	,161	,093	1,716	,001 ^a

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,446	,001
	V de Cramer	,446	,001
	Coefficient de contingence	,407	,001
	Nombre d'observations valides	51	

dcov * epcu

Tableau croisé

Effectif		epcu		Total
		non	oui	
dcov	peu coopératif	19	4	23
	coopératif	28	0	28
	Total	47	4	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,284 ^a	1	,022		
Correction pour la continuité ^b	3,152	1	,076		

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,337 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	19,342	2	,000
Association linéaire par linéaire	14,391	1	,000
Nombre d'observations valides	51		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.

Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,341	,196	1,545	,122
	doov dépendant	,435	,191	1,767	,077
	mreh dépendant	,222	,259	,760	,447
Tau de Goodman et Kruskal	doov dépendant	,321	,097		,000 ^a
	mreh dépendant	,272	,101		,000 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,268	,093	2,777	,000 ^a
	doov dépendant	,275	,099	2,777	,000 ^a
	mreh dépendant	,262	,089	2,777	,000 ^a

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,566	,000
V de Cramer	,566	,000
Coefficient de contingence	,493	,000
Nombre d'observations valides	51	

doov * nfd

Tableau croisé

Effectif		nfd		Total
		primaire et secondaire	universitaire	
doov	peu coopératif	2	21	23
	coopératif	14	14	28
	Total	16	35	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,006 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	8,179	1	,004		
Rapport de vraisemblance	11,043	1	,001		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	9,810	1	,002		
Nombre d'observations valides	51				

a. 0 cellules (0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,22.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

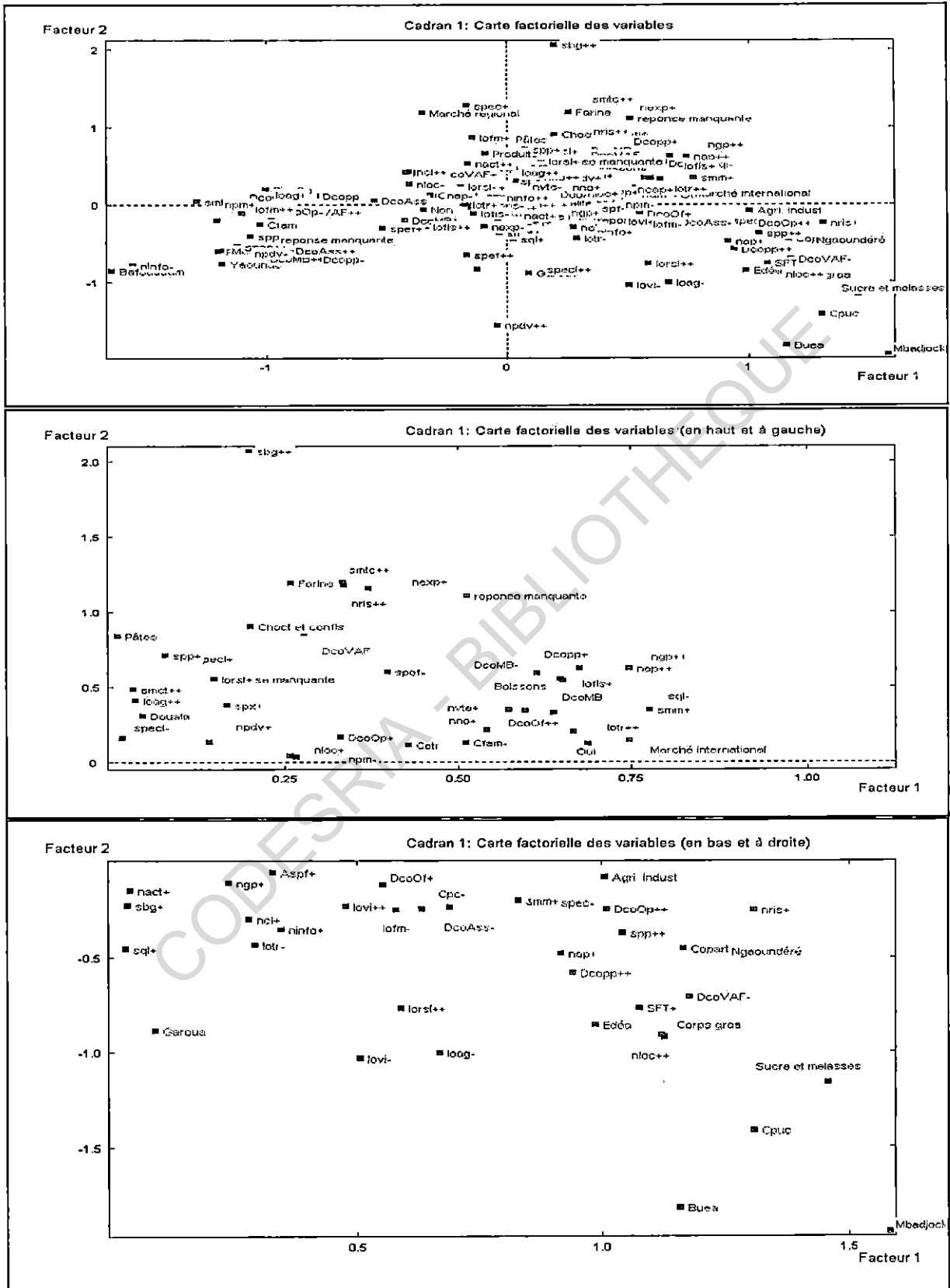
Mesures directionnelles

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	
Nominal par Nominal Lambda	Symétrique	,179	,229	,738	,461
	doov dépendant	,304	,215	1,200	,230
	nfd dépendant	,000	,331	,000	1,000
Tau de Goodman et Kruskal	doov dépendant	,196	,095		,002 ^a
	nfd dépendant	,196	,097		,002 ^a
Coefficient d'incertitude	Symétrique	,165	,088	1,856	,001 ^a
	doov dépendant	,157	,085	1,856	,001 ^a
	nfd dépendant	,174	,092	1,856	,001 ^a

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,443	,002
V de Cramer	,443	,002
Coefficient de contingence	,405	,002
Nombre d'observations valides	51	

ANNEXE 4 : AFCM & CAH



SELECTION DES INDIVIDUS ET DES VARIABLES UTILES
VARIABLES NOMINALES ACTIVES

61 VARIABLES 248 MODALITES ASSOCIEES

2 . Nom de l'Entreprise	(53 MODALITES)
6 . Type de contrôle = Privé camerounais	(2 MODALITES)
7 . Type de contrôle = Public camerounais	(2 MODALITES)
8 . Type de contrôle = Etranger	(2 MODALITES)
9 . Type de contrôle = Familial	(2 MODALITES)
10 . Type de contrôle = Coparticipation au capital	(2 MODALITES)
11 . Lieu d'implantation	(9 MODALITES)
13 . Appartenance à un groupe	(2 MODALITES)
14 . Filière d'activité	(9 MODALITES)
15 . Marchés géographiques desservis	(3 MODALITES)
16 . Utilisation d'un Savoir Faire territorialisé	(2 MODALITES)
17 . Source AC = Coop- Collab avec même corps de métier	(3 MODALITES)
18 . Source AC = Coop- Collab avec autres corps de métier	(3 MODALITES)
19 . Source AC= Proximité (cult. etniq.) avec collect. locales	(3 MODALITES)
20 . Source AC= Proximité géographique avec la clientèle	(3 MODALITES)
21 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec la clientèle	(3 MODALITES)
22 . Source AC= Proximité géographique avec fournisseurs	(3 MODALITES)
23 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec fournisseurs	(3 MODALITES)
24 . Source AC = Coop- Collab avec les pouvoirs publics	(3 MODALITES)
25 . Source AC= Maîtrise des coûts	(3 MODALITES)
26 . Source Avantage Concurrentiel = Qualité des produits	(3 MODALITES)
27 . Source Avantage Concurrentiel = Prix Bas	(3 MODALITES)
28 . Source Avantage Concurrentiel = Bonne gestion	(3 MODALITES)
29 . Source Avantage Concurrentiel = Maîtrise technologie	(3 MODALITES)
30 . Appartenance à une 'association professionnelle ?	(2 MODALITES)
31 . Degré de coop- Entreprises de la même branche d'activité	(4 MODALITES)
37 . Degré de coop- Entreprises autres branches d'activité	(5 MODALITES)
43 . Degré de coop- Groupements, coopératives, associations	(4 MODALITES)
49 . Degré de coop- Voisins, amis, famille	(4 MODALITES)
55 . Degré de coop- Organisations professionnelles	(4 MODALITES)
56 . Degré de coop- Administrations et P. Publics	(4 MODALITES)
57 . Degré de coop- Organismes de financement	(4 MODALITES)
58 . Nature des R et C = Pénétration de nouveaux marchés	(3 MODALITES)
59 . Nature des R et C = Expérience	(3 MODALITES)
60 . Nature des R et C = Avt. en termes de coûts	(3 MODALITES)
61 . Nature des R et C = Apprentissages	(3 MODALITES)
62 . Nature des R et C = Util. capacités excédentaires	(3 MODALITES)
63 . Nature des R et C = Gestion performantes	(3 MODALITES)
64 . Nature des R et C = Satisfaction de la clientèle	(3 MODALITES)
65 . Nature des R et C = Accroissement des ventes	(3 MODALITES)
66 . Nature des R et C = Baisse de risques	(3 MODALITES)
67 . Nature des R et C = Informations	(3 MODALITES)
68 . Nature des R et C = Utilisation de ressources locales	(3 MODALITES)
69 . Nature des R et C = Gains de productivité	(4 MODALITES)
70 . Nature des R et C = Notoriété	(4 MODALITES)
71 . Facteur choix localisation = Effets d'agglomération	(4 MODALITES)
72 . Facteur choix localisation = Avantages fiscaux	(3 MODALITES)
73 . Facteur choix localisation = Infrastructures de Trsp.	(3 MODALITES)
74 . Facteur choix localisation = Coût de la vie	(3 MODALITES)
75 . Facteur / localisation = Proximité familiale, ethnique, etc.	(3 MODALITES)
76 . Facteur / localisation = R & C territorialisées	(3 MODALITES)
77 . Obstacle au développement = Les MF agricoles	(3 MODALITES)
78 . Obstacle au développement = Enclavement	(3 MODALITES)
79 . Obstacle au développement = L'étroitesse du marché local	(3 MODALITES)
80 . Obstacle au développement = La corruption	(3 MODALITES)
81 . Obstacle au développement = Les ressources énergétiques	(3 MODALITES)
82 . Obstacle au développement = Réglementation	(3 MODALITES)
83 . Obstacle au développement = Accès au capital	(3 MODALITES)
84 . Obstacle au développement = L'accès à la technologie	(3 MODALITES)
85 . Obstacle au développement = Acceptabilité éthique des prdts	(3 MODALITES)
86 . Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010	(3 MODALITES)

INDIVIDUS

----- NOMBRE -----		POIDS ----		
POIDS DES INDIVIDUS: Poids des individus, uniforme egal a 1.				
RETENUS	NITOT =	51	PITOT =	51.000
ACTIFS	NIACT =	51	PIACT =	51.000
SUPPLEMENTAIRES	NISUP =	0	PISUP =	0.000

ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES

APUREMENT DES MODALITES ACTIVES			
SEUIL (PCMIN) :	2.00 %	POIDS:	1.02
AVANT APUREMENT :	61 QUESTIONS ACTIVES		248 MODALITES ASSOCIEES
APRES :	58 QUESTIONS ACTIVES		158 MODALITES ASSOCIEES
POIDS TOTAL DES INDIVIDUS ACTIFS :		51.00	
TRI-A-PLAT DES QUESTIONS ACTIVES			

IDENT	MODALITES LIBELLE	AVANT APUREMENT		APRES APUREMENT		HISTOGRAMME DES POIDS RELATIFS
		EFF.	POIDS	EFF.	POIDS	

2 . Nom de l'Entreprise		--- ABANDONNEE ---			
AB01 - Modalité n° 1		0	0.00		
AB02 - Modalité n° 2		0	0.00		
Q003 - Modalité n° 3		0	0.00		
Q004 - Modalité n° 4		0	0.00		
Q005 - Modalité n° 5		0	0.00		
Q006 - Modalité n° 6		0	0.00		
Q007 - Modalité n° 7		0	0.00		
Q008 - Modalité n° 8		0	0.00		
Q009 - Modalité n° 9		0	0.00		
Q010 - Modalité n° 10		0	0.00		
Q011 - Modalité n° 11		0	0.00		
Q012 - Modalité n° 12		0	0.00		
Q013 - Modalité n° 13		0	0.00		
Q014 - Modalité n° 14		0	0.00		
Q015 - Modalité n° 15		0	0.00		
Q016 - Modalité n° 16		0	0.00		
Q017 - Modalité n° 17		0	0.00		

Q018 - Modalité n° 18	0	0.00			
Q019 - Modalité n° 19	0	0.00			
Q020 - Modalité n° 20	0	0.00			
Q021 - Modalité n° 21	0	0.00			
Q022 - Modalité n° 22	0	0.00			
Q023 - Modalité n° 23	0	0.00			
Q024 - Modalité n° 24	0	0.00			
Q025 - Modalité n° 25	0	0.00			
Q026 - Modalité n° 26	0	0.00			
Q027 - Modalité n° 27	0	0.00			
Q028 - Modalité n° 28	0	0.00			
Q029 - Modalité n° 29	0	0.00			
Q030 - Modalité n° 30	0	0.00			
Q031 - Modalité n° 31	0	0.00			
Q032 - Modalité n° 32	0	0.00			
Q033 - Modalité n° 33	0	0.00			
Q034 - Modalité n° 34	0	0.00			
Q035 - Modalité n° 35	0	0.00			
Q036 - Modalité n° 36	0	0.00			
Q037 - Modalité n° 37	0	0.00			
Q038 - Modalité n° 38	0	0.00			
Q039 - Modalité n° 39	0	0.00			
Q040 - Modalité n° 40	0	0.00			
Q041 - Modalité n° 41	0	0.00			
Q042 - Modalité n° 42	0	0.00			
Q043 - Modalité n° 43	0	0.00			
Q044 - Modalité n° 44	0	0.00			
Q045 - Modalité n° 45	0	0.00			
Q046 - Modalité n° 46	0	0.00			
Q047 - Modalité n° 47	0	0.00			
Q048 - Modalité n° 48	0	0.00			
Q049 - Modalité n° 49	0	0.00			
Q050 - Modalité n° 50	0	0.00			
Q051 - Modalité n° 51	0	0.00			
Q052 - Modalité n° 52	0	0.00			
2 - reponse manquante	51	51.00	=== VENTILEE ===		

6 . Type de contrôle = Privé camerounais					
1 - Cpc-	17	17.00	17	17.00	*****
2 - Cpc	34	34.00	34	34.00	*****

7 . Type de contrôle = Public camerounais					
1 - Cpuc-	47	47.00	47	47.00	*****
2 - Cpuc	4	4.00	4	4.00	****

8 . Type de contrôle = Etranger					
1 - Cetr-	38	38.00	38	38.00	*****
2 - Cetr	13	13.00	13	13.00	*****

MODALITES					
IDENT	LIBELLE	AVANT APUREMENT	EFF.	POIDS	APRES APUREMENT
		EFF.	POIDS	HISTOGRAMME DES POIDS RELATIFS	

9 . Type de contrôle = Familial					
1 - Cfam-	34	34.00	34	34.00	*****
2 - Cfam	17	17.00	17	17.00	*****

10 . Type de contrôle = Coparticipation au capital					
1 - Privé-camer et étr	40	40.00	40	40.00	*****
2 - Coparticipation	11	11.00	11	11.00	*****

11 . Lieu d'implantation					
1 - Douala	38	38.00	38	38.00	*****
2 - Yaoundé	4	4.00	5	5.00	*****
3 - Edéa	1	1.00	=== VENTILEE ===		
4 - Ngaoundéré	1	1.00	=== VENTILEE ===		
5 - Garoua	2	2.00	4	4.00	****
6 - Buea	1	1.00	=== VENTILEE ===		
7 - Bafoussam	2	2.00	4	4.00	****
8 - Mbajock	1	1.00	=== VENTILEE ===		
9 - Penja	1	1.00	=== VENTILEE ===		

13 . Appartenance à un groupe					
1 - Non	34	34.00	34	34.00	*****
2 - Oui	17	17.00	17	17.00	*****

14 . Filière d'activité					
1 - Farine	7	7.00	8	8.00	*****
2 - Corps gras	8	8.00	8	8.00	*****
3 - Pains et pâtisserie	16	16.00	17	17.00	*****
4 - Produits laitiers	7	7.00	7	7.00	*****
5 - Choct et confis.	2	2.00	2	2.00	***
6 - Sucre et melasses	2	2.00	2	2.00	***
7 - Boissons	7	7.00	7	7.00	*****
8 - Agri. indust	1	1.00	=== VENTILEE ===		
9 - Pâtes	1	1.00	=== VENTILEE ===		

15 . Marchés géographiques desservis					
1 - Marché local	17	17.00	17	17.00	*****
2 - Marché régional	5	5.00	5	5.00	*****
3 - Marché international	29	29.00	29	29.00	*****

16 . Utilisation d'un Savoir Faire territorialisé					
1 - SFT-	42	42.00	42	42.00	*****
2 - SFT+	9	9.00	9	9.00	*****

17 . Source AC = Coop- Collab avec même corps de métier					
1 - Négligeable	49	49.00	49	49.00	*****
2 - Important	2	2.00	2	2.00	***
3 - Très important	0	0.00			

18 . Source AC = Coop- Collab avec autres corps de métier					
1 - Négligeable	3	3.00	3	3.00	****

2	- Important	46	46.00	46	46.00	*****
3	- Très important	2	2.00	2	2.00	***

19 . Source AC= Proximité (cult. ethnig.) avec collect. locales						
1	- Négligeable	29	29.00	29	29.00	*****
2	- Important	9	9.00	9	9.00	*****
3	- Très important	13	13.00	13	13.00	*****

20 . Source AC= Proximité géographique avec la clientèle						
1	- Négligeable	23	23.00	23	23.00	*****
2	- Important	11	11.00	11	11.00	*****
3	- Très important	17	17.00	17	17.00	*****

21 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec la clientèle						
1	- Négligeable	23	23.00	23	23.00	*****
2	- Important	11	11.00	11	11.00	*****
3	- Très important	17	17.00	17	17.00	*****

22 . Source AC= Proximité géographique avec fournisseurs						
1	- Négligeable	23	23.00	23	23.00	*****
2	- Important	13	13.00	13	13.00	*****
3	- Très important	15	15.00	15	15.00	*****

MODALITES AVANT APUREMENT APRES APUREMENT						
IDENT	LIBELLE	EFF.	POIDS	EFF.	POIDS	HISTOGRAMME DES POIDS RELATIFS

23 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec fournisseurs						
1	- Négligeable	23	23.00	23	23.00	*****
2	- Important	13	13.00	13	13.00	*****
3	- Très important	15	15.00	15	15.00	*****

24 . Source AC = Coop- Collab avec les pouvoirs publics						
1	- Négligeable	17	17.00	17	17.00	*****
2	- Important	18	18.00	18	18.00	*****
3	- Très important	16	16.00	16	16.00	*****

25 . Source AC= Maitrise des coûts						
1	- Négligeable	0	0.00			
2	- Important	29	29.00	29	29.00	*****
3	- Très important	22	22.00	22	22.00	*****

26 . Source Avantage Concurrentiel = Qualité des produits						
1	- Négligeable	1	1.00	---	VENTILEE ---	
2	- Important	26	26.00	27	27.00	*****
3	- Très important	24	24.00	24	24.00	*****

27 . Source Avantage Concurrentiel = Prix Bas						
1	- Négligeable	0	0.00			
2	- Important	2	2.00	2	2.00	***
3	- Très important	49	49.00	49	49.00	*****

28 . Source Avantage Concurrentiel = Bonne gestion						
1	- Négligeable	40	40.00	40	40.00	*****
2	- Important	8	8.00	8	8.00	*****
3	- Très important	3	3.00	3	3.00	****

29 . Source Avantage Concurrentiel = Maitrise technologie						
1	- Négligeable	1	1.00	---	VENTILEE ---	
2	- Important	42	42.00	42	42.00	*****
3	- Très important	8	8.00	9	9.00	*****

30 . Appartenance à une 'association professionnelle ?						
1	-	13	13.00	13	13.00	*****
2	- Assoprot	38	38.00	38	38.00	*****

31 . Degré de coop- Entreprises de la même branche d'activité						
1	- DcoMB++	3	3.00	3	3.00	****
2	- DcoMB+	26	26.00	26	26.00	*****
3	- DcoMB	21	21.00	22	22.00	*****
4	- DcoMB-	1	1.00	---	VENTILEE ---	

37 . Degré de coop- Entreprises autres branches d'activité						
1	- DcoAB++	0	0.00			
2	- DcoAB+	0	0.00			
3	- DcoAB	0	0.00			
4	- DcoAB-	0	0.00			
37_	- reponse manquante	51	51.00	---	VENTILEE ---	

43 . Degré de coop- Groupements, coopératives, associations						
1	- DcoAss++	5	5.00	5	5.00	*****
2	- DcoAss+	19	19.00	19	19.00	*****
3	- DcoAss	5	5.00	5	5.00	*****
4	- DcoAss-	22	22.00	22	22.00	*****

49 . Degré de coop- Voisins, amis, famille						
1	- DcoVAF++	18	18.00	18	18.00	*****
2	- DcoVAF+	10	10.00	10	10.00	*****
3	- DcoVAF	9	9.00	9	9.00	*****
4	- DcoVAF-	14	14.00	14	14.00	*****

55 . Degré de coop- Organisations professionnelles						
1	- DcoOp++	12	12.00	12	12.00	*****
2	- DcoOp+	20	20.00	20	20.00	*****
3	- DcoOp	9	9.00	9	9.00	*****
4	- DcoOp-	10	10.00	10	10.00	*****

MODALITES AVANT APUREMENT APRES APUREMENT						
IDENT	LIBELLE	EFF.	POIDS	EFF.	POIDS	HISTOGRAMME DES POIDS RELATIFS

56 . Degré de coop- Administrations et P. Publics						
1	- DcoApp++	14	14.00	14	14.00	*****
2	- DcoApp+	11	11.00	11	11.00	*****
3	- DcoApp	24	24.00	24	24.00	*****
4	- DcoApp-	2	2.00	2	2.00	***

57 . Degré de coop- Organismes de financement						
1	- DcoOf++	18	18.00	18	18.00	*****
2	- DcoOf+	16	16.00	16	16.00	*****
3	- DcoOf	17	17.00	17	17.00	*****
4	- DcoOf-	0	0.00			

58 . Nature des R et C = Pénétration de nouveaux marchés						
1	- Négligeable	42	42.00	42	42.00	*****
2	- Important	9	9.00	9	9.00	*****
3	- Très important	0	0.00			

59 . Nature des R et C = Expérience						
1	- Négligeable	41	41.00	41	41.00	*****
2	- Important	10	10.00	10	10.00	*****
3	- Très important	0	0.00			

60 . Nature des R et C = Avt. en termes de coûts						
1	- Négligeable	0	0.00			
2	- Important	40	40.00	40	40.00	*****
3	- Très important	11	11.00	11	11.00	*****

61 . Nature des R et C = Apprentissages						
1	- Négligeable	39	39.00	39	39.00	*****
2	- Important	11	11.00	12	12.00	*****
3	- Très important	1	1.00			--- VENTILEE ---

62 . Nature des R et C = Util. capacités excédentaires						
--- ABANDONNEE ---						
1	- Négligeable	51	51.00			--- VENTILEE ---
2	- Important	0	0.00			
3	- Très important	0	0.00			

63 . Nature des R et C = Gestion performantes						
1	- Négligeable	34	34.00	35	35.00	*****
2	- Important	16	16.00	16	16.00	*****
3	- Très important	1	1.00			--- VENTILEE ---

64 . Nature des R et C = Satisfaction de la clientèle						
1	- Négligeable	0	0.00			
2	- Important	30	30.00	30	30.00	*****
3	- Très important	21	21.00	21	21.00	*****

65 . Nature des R et C = Accroissement des ventes						
1	- Négligeable	0	0.00			
2	- Important	5	5.00	5	5.00	*****
3	- Très important	46	46.00	46	46.00	*****

66 . Nature des R et C = Baisse de risques						
1	- Négligeable	48	48.00	49	49.00	*****
2	- Important	2	2.00	2	2.00	***
3	- Très important	1	1.00			--- VENTILEE ---

67 . Nature des R et C = Informations						
1	- Négligeable	1	1.00			--- VENTILEE ---
2	- Important	8	8.00	8	8.00	*****
3	- Très important	42	42.00	43	43.00	*****

68 . Nature des R et C = Utilisation de ressources locales						
1	- Négligeable	33	33.00	33	33.00	*****
2	- Important	8	8.00	8	8.00	*****
3	- Très important	10	10.00	10	10.00	*****

69 . Nature des R et C = Gains de productivité						
1	- Négligeable	6	6.00	6	6.00	*****
2	- Important	42	42.00	43	43.00	*****
3	- Très important	2	2.00	2	2.00	***
69_	- reponse manquante	1	1.00			--- VENTILEE ---

IDENT MODALITES AVANT APUREMENT APRES APUREMENT HISTOGRAMME DES POIDS RELATIFS						
LIBELLE EFF. POIDS EFF. POIDS						

70 . Nature des R et C = Notoriété						
1	- Négligeable	19	19.00	19	19.00	*****
2	- Important	28	28.00	28	28.00	*****
3	- Très important	0	0.00			
70_	- reponse manquante	4	4.00	4	4.00	****

71 . Facteur choix localisation = Effets d'agglomération						
1	- Très important	27	27.00	27	27.00	*****
2	- Important	10	10.00	10	10.00	*****
3	- Négligeable	13	13.00	14	14.00	*****
71_	- reponse manquante	1	1.00			--- VENTILEE ---

72 . Facteur choix localisation = Avantages fiscaux						
1	- Très important	5	5.00	5	5.00	*****
2	- Important	10	10.00	10	10.00	*****
3	- Négligeable	36	36.00	36	36.00	*****

73 . Facteur choix localisation = Infrastructures de Trsp.						
1	- Très important	8	8.00	8	8.00	*****
2	- Important	39	39.00	39	39.00	*****
3	- Négligeable	4	4.00	4	4.00	****

74 . Facteur choix localisation = Coût de la vie						
1	- Très important	3	3.00	3	3.00	****
2	- Important	40	40.00	40	40.00	*****

3	- Négligeable	8	8.00	8	8.00	*****
75 . Facteur / localisation = Proximité familiale, ethnique, etc.						
1	- Très important	14	14.00	14	14.00	*****
2	- Important	9	9.00	9	9.00	*****
3	- Négligeable	28	28.00	28	28.00	*****
76 . Facteur / localisation = R & C territorialisées						
1	- Très important	12	12.00	13	13.00	*****
2	- Important	1	1.00	---	VENTILEE ---	*****
3	- Négligeable	38	38.00	38	38.00	*****
77 . Obstacle au développement = Les MP agricoles						
1	- Très important	34	34.00	34	34.00	*****
2	- Important	10	10.00	10	10.00	*****
3	- Négligeable	7	7.00	7	7.00	*****
78 . Obstacle au développement = Enclavement						
1	- Très important	16	16.00	16	16.00	*****
2	- Important	23	23.00	23	23.00	*****
3	- Négligeable	12	12.00	12	12.00	*****
79 . Obstacle au développement = L'étroitesse du marché local						
1	- Très important	20	20.00	20	20.00	*****
2	- Important	16	16.00	16	16.00	*****
3	- Négligeable	15	15.00	15	15.00	*****
80 . Obstacle au développement = La corruption						
1	- Très important	6	6.00	6	6.00	*****
2	- Important	40	40.00	40	40.00	*****
3	- Négligeable	5	5.00	5	5.00	*****
81 . Obstacle au développement = Les ressources énergétiques						
1	- Très important	49	49.00	49	49.00	*****
2	- Important	2	2.00	2	2.00	***
3	- Négligeable	0	0.00			
82 . Obstacle au développement = Réglementation						
1	- Très important	8	8.00	8	8.00	*****
2	- Important	24	24.00	24	24.00	*****
3	- Négligeable	19	19.00	19	19.00	*****
83 . Obstacle au développement = Accès au capital						
1	- Très important	22	22.00	22	22.00	*****
2	- Important	9	9.00	9	9.00	*****
3	- Négligeable	20	20.00	20	20.00	*****
84 . Obstacle au développement = L'accès à la technologie						
1	- Très important	22	22.00	22	22.00	*****
2	- Important	15	15.00	15	15.00	*****
3	- Négligeable	14	14.00	14	14.00	*****
85 . Obstacle au développement = Acceptabilité éthique des prdts						
1	- Très important	1	1.00	---	VENTILEE ---	*****
2	- Important	3	3.00	4	4.00	*****
3	- Négligeable	47	47.00	47	47.00	*****
86 . Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010						
1	- Optimiste	41	41.00	41	41.00	*****
2	- Sceptique	5	5.00	5	5.00	*****
3	- Pessimiste	5	5.00	5	5.00	*****

VALEURS PROPRES

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 1.7241

SOMME DES VALEURS PROPRES 1.7241

HISTOGRAMME DES 50 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.2616	15.17	15.17	*****
2	0.1455	8.44	23.61	*****
3	0.1084	6.28	29.90	*****
4	0.0889	5.16	35.05	*****
5	0.0837	4.85	39.91	*****
6	0.0790	4.58	44.49	*****
7	0.0629	3.65	48.14	*****
8	0.0588	3.41	51.55	*****
9	0.0561	3.25	54.80	*****
10	0.0534	3.10	57.90	*****
11	0.0498	2.89	60.78	*****
12	0.0479	2.78	63.56	*****
13	0.0439	2.55	66.11	*****
14	0.0396	2.30	68.40	*****
15	0.0384	2.23	70.63	*****
16	0.0367	2.13	72.76	*****
17	0.0345	2.00	74.76	*****
18	0.0308	1.78	76.54	*****
19	0.0305	1.77	78.31	*****
20	0.0288	1.67	79.99	*****
21	0.0259	1.50	81.49	*****
22	0.0242	1.40	82.90	*****
23	0.0227	1.32	84.21	*****
24	0.0211	1.23	85.44	*****
25	0.0203	1.18	86.62	*****
26	0.0194	1.12	87.74	*****
27	0.0188	1.09	88.83	*****
28	0.0179	1.04	89.87	*****
29	0.0172	1.00	90.87	*****

30	0.0158	0.92	91.79	*****
31	0.0133	0.77	92.56	*****
32	0.0130	0.75	93.31	*****
33	0.0125	0.73	94.04	*****
34	0.0118	0.68	94.72	*****
35	0.0105	0.61	95.33	*****
36	0.0095	0.55	95.88	***
37	0.0092	0.53	96.41	***
38	0.0080	0.46	96.87	***
39	0.0076	0.44	97.32	***
40	0.0072	0.41	97.73	***
41	0.0064	0.37	98.10	**
42	0.0058	0.34	98.44	**
43	0.0053	0.31	98.75	**
44	0.0041	0.24	98.99	**
45	0.0040	0.23	99.22	**
46	0.0035	0.20	99.43	**
47	0.0031	0.18	99.61	*
48	0.0027	0.16	99.76	*
49	0.0025	0.14	99.91	*
50	0.0016	0.09	100.00	*

EDITION SOMMAIRE DES VALEURS PROPRES SUIVANTES

51 = 0.0000	52 = 0.0000	53 = 0.0000	54 = 0.0000	55 = 0.0000
56 = 0.0000	57 = 0.0000	58 = 0.0000	59 = 0.0000	60 = 0.0000
61 = 0.0000	62 = 0.0000	63 = 0.0000	64 = 0.0000	65 = 0.0000
66 = 0.0000	67 = 0.0000	68 = 0.0000	69 = 0.0000	70 = 0.0000
71 = 0.0000	72 = 0.0000	73 = 0.0000	74 = 0.0000	75 = 0.0000
76 = 0.0000	77 = 0.0000	78 = 0.0000	79 = 0.0000	80 = 0.0000
81 = 0.0000	82 = 0.0000	83 = 0.0000	84 = 0.0000	85 = 0.0000
86 = 0.0000	87 = 0.0000	88 = 0.0000	89 = 0.0000	90 = 0.0000
91 = 0.0000	92 = 0.0000	93 = 0.0000	94 = 0.0000	95 = 0.0000
96 = 0.0000	97 = 0.0000	98 = 0.0000	99 = 0.0000	100 = 0.0000

RECHERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

PALIER	VALEUR DU
ENTRE	PALIER
1-- 2	-61.12
3-- 4	-13.71
6-- 7	-11.93
17-- 18	-4.96
12-- 13	-3.71
2-- 3	-3.49
13-- 14	-3.49
30-- 31	-2.53
7-- 8	-1.45
43-- 44	-1.44
37-- 38	-1.36
29-- 30	-1.04
20-- 21	-0.98
10-- 11	-0.95
23-- 24	-0.92
25-- 26	-0.77
21-- 22	-0.34
34-- 35	-0.25
16-- 17	-0.15
40-- 41	-0.14
45-- 46	-0.03
33-- 34	-0.02

RECHERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

PALIER	VALEUR DU
ENTRE	PALIER
1-- 2	78.86
2-- 3	17.74
3-- 4	14.24
6-- 7	11.91
17-- 18	3.49
13-- 14	3.08
30-- 31	2.28
10-- 11	1.71
7-- 8	1.47
20-- 21	1.21
43-- 44	1.04
37-- 38	0.81
23-- 24	0.79
35-- 36	0.57
4-- 5	0.53
25-- 26	0.40
34-- 35	0.32
27-- 28	0.26
21-- 22	0.23
47-- 48	0.17
40-- 41	0.11
41-- 42	0.11
45-- 46	0.08
46-- 47	0.04
8-- 9	0.02

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES MODALITES ACTIVES
AXES 1 A 5

MODALITES		COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES													
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
6 . Type de contrôle = Privé camerounais																									
1 - Cpc	0.57	2.00	-0.66	0.24	-0.32	0.70	-0.44	1.0	0.2	0.5	3.2	1.3	0.22	0.03	0.05	0.25	0.10								
2 - Cpc	1.15	0.50	0.33	-0.12	-0.35	0.22		0.5	0.1	0.3	1.6	0.7	0.22	0.03	0.05	0.25	0.10								
									CONTRIBUTION CUMULEE =																
									1.4	0.3	0.8	4.8	2.0												

2	- Important	2	2.00	-1.5	0.3	-3.9	-2.8	-1.6	-1.05	0.18	-2.71	-1.94	-1.09	24.50	
3	- Très important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
18 . Source AC = Coop- Collab avec autres corps de métier															
1	- Négligeable	3	3.00	-2.0	0.4	-4.4	-2.6	-1.1	-1.14	0.21	-2.51	-1.49	-0.61	16.00	
2	- Important	46	46.00	0.3	-1.4	3.9	2.1	-0.1	0.01	-0.06	0.18	0.10	-0.01	0.11	
3	- Très important	2	2.00	2.0	1.7	-0.6	0.0	1.5	1.40	1.16	-0.44	-0.03	1.05	24.50	
19 . Source AC= Proximité (cult. ethn.) avec collect. locales															
1	- Négligeable	29	29.00	0.0	-1.1	-0.3	1.1	1.1	0.00	-0.14	-0.03	0.13	0.13	0.76	
2	- Important	9	9.00	-0.2	-2.3	0.5	-1.4	0.8	-0.06	-0.69	0.15	-0.43	0.24	4.67	
3	- Très important	13	13.00	0.2	3.3	-0.1	0.0	-1.9	0.05	0.79	-0.03	0.00	-0.46	2.92	
20 . Source AC= Proximité géographique avec la clientèle															
1	- Négligeable	23	23.00	-5.8	1.2	0.1	-1.5	1.3	-0.91	0.18	0.01	-0.23	0.21	1.22	
2	- Important	11	11.00	1.0	-5.1	1.1	0.3	-1.7	0.27	-1.38	0.29	0.08	-0.46	3.64	
3	- Très important	17	17.00	5.3	3.2	-1.0	1.3	0.1	1.06	0.65	-0.21	0.26	0.01	2.00	
21 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec la clientèle															
1	- Négligeable	23	23.00	-5.8	1.2	0.1	-1.5	1.3	-0.91	0.18	0.01	-0.23	0.21	1.22	
2	- Important	11	11.00	1.0	-5.1	1.1	0.3	-1.7	0.27	-1.38	0.29	0.08	-0.46	3.64	
3	- Très important	17	17.00	5.3	3.2	-1.0	1.3	0.1	1.06	0.65	-0.21	0.26	0.01	2.00	
22 . Source AC= Proximité géographique avec fournisseurs															
1	- Négligeable	23	23.00	-2.4	-3.6	-2.1	-0.2	-0.3	-0.37	-0.57	-0.33	-0.03	-0.04	1.22	
2	- Important	13	13.00	2.2	1.4	-0.2	2.8	2.8	0.53	0.34	-0.05	0.67	0.68	2.92	
3	- Très important	15	15.00	0.5	2.6	2.5	-2.5	-2.4	0.11	0.58	0.54	-0.54	-0.53	2.40	
23 . Source AC= Proximité ethnique- parenté avec fournisseurs															
1	- Négligeable	23	23.00	-2.4	-3.6	-2.1	-0.2	-0.3	-0.37	-0.57	-0.33	-0.03	-0.04	1.22	
2	- Important	13	13.00	2.2	1.4	-0.2	2.8	2.8	0.53	0.34	-0.05	0.67	0.68	2.92	
3	- Très important	15	15.00	0.5	2.6	2.5	-2.5	-2.4	0.11	0.58	0.54	-0.54	-0.53	2.40	
MODALITES															
IDEN - LIBELLE			EFF.	P. ABS	VALEURS-TEST					COORDONNEES					DISTO.
24 . Source AC = Coop- Collab avec les pouvoirs publics															
1	- Négligeable	17	17.00	5.1	2.2	-0.2	1.2	-0.7	1.02	0.44	-0.03	0.23	-0.14	2.00	
2	- Important	18	18.00	-0.1	-3.6	0.4	-0.3	3.2	-0.01	-0.69	0.08	-0.07	0.60	1.83	
3	- Très important	16	16.00	-5.1	1.5	-0.2	-0.8	-2.6	-1.07	0.31	-0.05	-0.17	-0.53	2.19	
25 . Source AC= Maîtrise des coûts															
1	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	- Important	29	29.00	-0.1	2.8	-0.8	0.6	-1.6	-0.01	0.34	-0.10	0.07	-0.20	0.76	
3	- Très important	22	22.00	0.1	-2.8	0.8	-0.6	1.6	0.02	-0.45	0.13	-0.10	0.27	1.32	
26 . Source Avantage Concurrentiel = Qualité des produits															
1	- Négligeable	1	1.00	-1.0	0.0	-3.1	-1.2	-1.0	-0.96	0.00	-3.09	-1.20	-0.96	50.00	
2	- Important	26	26.00	-0.4	3.3	1.4	0.2	1.5	-0.06	0.45	0.20	0.03	0.21	0.96	
3	- Très important	24	24.00	0.7	-3.3	-0.6	0.1	-1.2	0.10	-0.49	-0.08	0.02	-0.19	1.12	
27 . Source Avantage Concurrentiel = Prix Bas															
1	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	- Important	2	2.00	-0.3	-0.3	-1.7	-3.7	-2.0	-0.20	-0.24	-1.16	-2.58	-1.38	24.50	
3	- Très important	49	49.00	0.3	0.3	1.7	3.7	2.0	0.01	0.01	0.05	0.11	0.06	0.04	
28 . Source Avantage Concurrentiel = Bonne gestion															
1	- Négligeable	40	40.00	0.2	1.4	0.6	-3.8	2.8	0.01	0.11	0.04	-0.28	0.21	0.28	
2	- Important	8	8.00	-0.1	0.7	-1.0	2.8	-2.3	-0.03	0.23	-0.33	0.93	-0.74	5.38	
3	- Très important	3	3.00	-0.2	-3.6	0.6	2.2	-1.4	-0.09	-2.02	0.33	1.24	-0.82	16.00	
29 . Source Avantage Concurrentiel = Maîtrise technologie															
1	- Négligeable	1	1.00	1.2	-0.4	0.7	0.4	-1.2	1.24	-0.37	0.73	0.37	-1.15	50.00	
2	- Important	42	42.00	0.3	3.8	-0.2	-2.2	2.3	0.02	0.25	-0.01	-0.15	0.15	0.21	
3	- Très important	8	8.00	-0.8	-3.8	0.0	2.2	-2.0	-0.25	-1.25	-0.02	0.72	-0.64	5.38	
30 . Appartenance à une association professionnelle ?															
1	-	13	13.00	3.9	-0.7	0.8	-1.2	-2.3	0.94	-0.18	0.19	-0.28	-0.55	2.92	
2	- Assoprof	38	38.00	-3.9	0.7	-0.8	1.2	2.3	-0.32	0.06	-0.06	0.10	0.19	0.34	
31 . Degré de coop- Entreprises de la même branche d'activité															
1	- DcoMB++	3	3.00	1.7	1.5	-1.3	1.8	-0.2	0.94	0.85	-0.76	1.03	-0.14	16.00	
2	- DcoMB+	26	26.00	2.8	2.1	-1.0	-2.5	1.2	0.39	0.30	-0.13	-0.35	0.17	0.96	
3	- DcoMB	21	21.00	-3.4	-2.7	1.7	1.6	-1.2	-0.58	-0.45	0.28	0.27	-0.20	1.43	
4	- DcoMB-	1	1.00	-0.7	-0.7	-0.2	0.2	0.3	-0.66	-0.68	-0.20	0.16	0.32	50.00	
37 . Degré de coop- Entreprises autres branches d'activité															
1	- DcoAB++	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
2	- DcoAB+	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
3	- DcoAB	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
4	- DcoAB-	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
37	- reponse manquante	51	51.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
43 . Degré de coop- Groupements, coopératives, associations															
1	- DcoAss++	5	5.00	2.1	1.8	-0.1	-0.1	1.3	0.92	0.77	-0.04	-0.06	0.54	9.20	
2	- DcoAss+	19	19.00	2.5	-2.5	0.7	-0.6	1.4	0.46	-0.46	0.13	-0.10	0.25	1.68	
3	- DcoAss	5	5.00	1.3	0.0	-0.7	-4.0	-1.9	0.54	0.02	-0.29	-1.71	-0.63	9.20	
4	- DcoAss-	22	22.00	-4.5	1.3	-0.2	3.0	-0.9	-0.73	0.22	-0.04	0.49	-0.15	1.32	
49 . Degré de coop- Voisins, amis, famille															
1	- DcoVAF++	18	18.00	4.7	0.7	0.4	-1.8	0.2	0.89	0.13	0.08	-0.35	0.04	1.83	
2	- DcoVAF+	10	10.00	1.1	-0.9	-1.1	1.7	1.9	0.31	-0.25	-0.32	0.49	0.54	4.10	
3	- DcoVAF	9	9.00	-0.6	-3.1	-0.3	1.1	-1.1	-0.20	-0.93	-0.09	0.33	-0.34	4.67	
4	- DcoVAF-	14	14.00	-5.4	2.7	0.8	-0.5	-1.0	-1.24	0.61	0.19	-0.12	-0.23	2.64	
55 . Degré de coop- Organisations professionnelles															
1	- DcoOp++	12	12.00	-4.3	1.0	-2.4	-2.0	0.1	-1.10	0.25	-0.60	-0.51	0.01	3.25	
2	- DcoOp+	20	20.00	-1.6	-1.4	2.1	2.4	1.5	-0.28	-0.24	0.38	0.42	0.27	1.55	
3	- DcoOp	9	9.00	3.4	-0.4	0.8	-1.5	-0.6	1.03	-0.13	0.26	-0.46	-0.19	4.67	
4	- DcoOp-	10	10.00	3.3	1.1	-0.9	0.6	-1.4	0.96	0.31	-0.26	0.18	-0.39	4.10	

56 . Degré de coop- Administrations et P. Publics														
1	- DcoApp++	14	14.00	-4.3	1.9	-0.2	-0.8	-2.1	-0.98	0.44	-0.05	-0.18	-0.48	2.64
2	- DcoApp+	11	11.00	-2.3	-2.2	0.6	1.1	2.9	-0.62	-0.59	0.16	0.30	0.79	3.64
3	- DcoApp	24	24.00	5.3	-0.6	0.9	-1.6	-0.4	0.80	-0.08	0.14	-0.24	-0.06	1.12
4	- DcoApp-	2	2.00	1.0	1.7	-3.1	3.5	-0.4	0.67	1.20	-2.17	2.46	-0.25	24.50

MODALITES				VALEURS-TEST					COORDONNEES					
IDEN - LIBELLE	EFF.	P. ABS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
57 . Degré de coop- Organismes de financement														
1	- DcoOf++	18	18.00	-2.8	-1.3	-1.6	0.6	-1.4	-0.53	-0.25	-0.30	0.11	-0.27	1.83
2	- DcoOf+	16	16.00	-2.6	0.7	0.6	-0.6	2.9	-0.54	0.15	0.13	-0.13	0.61	2.19
3	- DcoOf	17	17.00	5.4	0.6	1.0	0.0	-1.5	1.07	0.12	0.20	0.00	-0.29	2.00
4	- DcoOf-	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

58 . Nature des R et C = Pénétration de nouveaux marchés														
1	- Négligeable	42	42.00	-3.7	-0.5	-0.9	0.1	1.3	-0.24	-0.03	-0.06	0.01	0.09	0.21
2	- Important	9	9.00	3.7	0.5	0.9	-0.1	-1.3	1.14	0.16	0.28	-0.04	-0.41	4.67
3	- Très important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

59 . Nature des R et C = Expérience														
1	- Négligeable	41	41.00	1.0	4.2	0.3	-1.7	-1.3	0.07	0.30	0.02	-0.12	-0.09	0.24
2	- Important	10	10.00	-1.0	-4.2	-0.3	1.7	1.3	-0.30	-1.21	-0.09	0.47	0.36	4.10
3	- Très important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

60 . Nature des R et C = Avt. en termes de coûts														
1	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	- Important	40	40.00	-0.4	1.9	0.8	-0.9	-0.7	-0.03	0.14	0.06	-0.07	-0.06	0.28
3	- Très important	11	11.00	0.4	-1.9	-0.8	0.9	0.7	0.12	-0.51	-0.22	0.25	0.20	3.64

61 . Nature des R et C = Apprentissages														
1	- Négligeable	39	39.00	3.6	-1.0	-0.1	0.2	0.4	0.28	-0.08	0.00	0.01	0.03	0.31
2	- Important	11	11.00	-3.5	1.2	0.2	-0.1	-0.4	-0.94	0.33	0.05	-0.03	-0.10	3.64
3	- Très important	1	1.00	-0.6	-0.4	-0.4	-0.1	0.0	-0.60	-0.45	-0.41	-0.13	-0.01	50.00

62 . Nature des R et C = Util. capacités excédentaires														
1	- Négligeable	51	51.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	- Important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	- Très important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

63 . Nature des R et C = Gestion performantes														
1	- Négligeable	34	34.00	1.4	-0.6	1.4	-3.3	-0.3	0.14	-0.06	0.14	-0.33	-0.03	0.50
2	- Important	16	16.00	-1.2	0.7	-1.3	3.4	0.3	-0.25	0.15	-0.26	0.71	0.06	2.19
3	- Très important	1	1.00	-0.6	-0.4	-0.4	-0.1	0.0	-0.60	-0.45	-0.41	-0.13	-0.01	50.00

64 . Nature des R et C = Satisfaction de la clientèle														
1	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	- Important	30	30.00	-2.5	2.0	0.6	-1.8	1.0	-0.29	0.24	0.08	-0.21	0.12	0.70
3	- Très important	21	21.00	2.5	-2.0	-0.6	1.8	-1.0	0.42	-0.35	-0.11	0.30	-0.17	1.43

65 . Nature des R et C = Accroissement des ventes														
1	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	- Important	5	5.00	-1.4	-0.8	-2.6	-2.5	-1.8	-0.62	-0.32	-1.13	-1.05	-0.78	9.20
3	- Très important	46	46.00	1.4	0.8	2.6	2.5	1.8	0.07	0.04	0.12	0.11	0.08	0.11

66 . Nature des R et C = Baisse de risques														
1	- Négligeable	48	48.00	1.7	0.5	0.6	0.3	-1.7	0.06	0.02	0.02	0.01	-0.06	0.06
2	- Important	2	2.00	-1.9	0.4	-1.1	-0.6	0.7	-1.34	0.30	-0.76	-0.43	0.52	24.50
3	- Très important	1	1.00	-0.2	-1.4	0.4	0.3	1.8	-0.20	-1.40	0.44	0.28	1.75	50.00

67 . Nature des R et C = Informations														
1	- Négligeable	1	1.00	1.6	1.3	-0.6	0.7	0.7	1.64	1.25	-0.61	0.67	0.74	50.00
2	- Important	8	8.00	-1.2	0.3	2.3	1.3	-1.5	-0.38	0.09	0.74	0.42	-0.49	5.38
3	- Très important	42	42.00	0.5	-0.7	-1.9	-1.5	1.2	0.03	-0.05	-0.13	-0.10	0.08	0.21

68 . Nature des R et C = Utilisation de ressources locales														
1	- Négligeable	33	33.00	4.0	-2.3	0.6	-0.5	0.3	0.42	-0.24	0.07	-0.05	0.03	0.55
2	- Important	8	8.00	-1.0	0.6	-4.2	-0.1	0.0	-0.32	0.20	-1.37	-0.04	0.01	5.38
3	- Très important	10	10.00	-3.9	2.3	3.1	0.7	-0.4	-1.12	0.65	0.88	0.19	-0.10	4.10

69 . Nature des R et C = Gains de productivité														
1	- Négligeable	6	6.00	2.7	2.3	-2.3	2.2	-0.4	1.03	0.91	-0.89	0.84	-0.16	7.50
2	- Important	42	42.00	-2.0	-2.3	0.9	-2.2	1.1	-0.13	-0.15	0.06	-0.15	0.07	0.21
3	- Très important	2	2.00	-0.2	1.6	2.4	0.6	-1.8	-0.14	1.10	1.70	0.40	-1.23	24.50
69_	- reponse manquante	1	1.00	-0.5	-1.4	-0.6	0.3	0.4	-0.50	-1.39	-0.65	0.32	0.41	50.00

70 . Nature des R et C = Notoriété														
1	- Négligeable	19	19.00	3.2	2.6	-0.8	-1.0	-1.4	0.60	0.47	-0.15	-0.18	-0.25	1.68
2	- Important	28	28.00	-4.3	-3.2	1.6	0.1	1.0	-0.55	-0.41	0.21	0.01	0.12	0.82
3	- Très important	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
70_	- reponse manquante	4	4.00	2.1	1.3	-1.5	1.7	0.7	1.02	0.65	-0.74	0.81	0.33	11.75

MODALITES				VALEURS-TEST					COORDONNEES					
IDEN - LIBELLE	EFF.	P. ABS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
71 . Facteur choix localisation = Effets d'agglomération														
1	- Très important	27	27.00	-0.2	-2.7	-3.8	-1.2	-0.5	-0.03	-0.36	-0.51	-0.16	-0.07	0.89
2	- Important	10	10.00	3.3	-0.5	1.1	1.3	-1.2	0.95	-0.15	0.31	0.38	-0.34	4.10
3	- Négligeable	13	13.00	-2.7	3.6	3.2	0.2	0.5	-0.66	0.87	0.78	0.06	0.12	2.92
71_	- reponse manquante	1	1.00	0.0	-0.1	0.5	-0.3	3.8	0.00	-0.05	0.47	-0.27	3.80	50.00

72 . Facteur choix localisation = Avantages fiscaux														
1	- Très important	5	5.00	0.7	1.2	-1.0	-0.9	2.5	0.29	0.52	-0.43	-0.41	1.06	9.20
2	- Important	10	10.00	-2.1	-2.1	1.9	1.9	-0.2	-0.61	-0.60	0.54	0.54	-0.05	4.10
3	- Négligeable	36	36.00	1.4	1.0	-1.0	-1.0	-1.4	0.13	0.09	-0.09	-0.09	-0.13	0.42

73 . Facteur choix localisation = Infrastructures de Trsp.														
1	- Très important	8	8.00	-2.3	-0.1	-4.9	-0.8	0.0	-0.76	-0.04	-1.62	-0.26	-0.02	5.38
2	- Important	39	39.00	2.4	-0.7	3.4	1.3	-1.8	0.19	-0.06	0.27	0.10	-0.14	0.31

3	- Négligeable	4	4.00	-0.6	1.3	1.2	-0.9	2.9	-0.31	0.64	0.60	-0.45	1.43	11.75
74 . Facteur choix localisation = Coût de la vie														
1	- Très important	3	3.00	-0.8	0.9	-1.8	-1.2	1.5	-0.48	0.54	-1.03	-0.66	0.83	16.00
2	- Important	40	40.00	1.9	-3.1	-0.8	1.4	-1.3	0.14	-0.23	-0.06	0.10	-0.09	0.29
3	- Négligeable	8	8.00	-1.6	2.9	2.1	-0.8	0.5	-0.52	0.94	0.69	-0.28	0.16	5.38
75 . Facteur / localisation = Proximité familiale, ethnique, etc.														
1	- Très important	14	14.00	4.7	0.2	1.2	-1.4	-1.7	1.08	0.06	0.28	-0.32	-0.40	2.64
2	- Important	9	9.00	0.7	-2.9	0.3	-1.0	2.6	0.23	-0.89	0.10	-0.30	0.80	4.67
3	- Négligeable	28	28.00	-4.8	2.0	-1.3	2.0	-0.5	-0.61	0.26	-0.17	0.26	-0.06	0.82
76 . Facteur / localisation = R & C territorialisées														
1	- Très important	12	12.00	-2.4	2.5	2.2	0.9	1.4	-0.60	0.63	0.57	0.24	0.35	3.25
2	- Important	1	1.00	0.0	-0.1	0.5	-0.3	3.8	0.00	-0.05	0.47	-0.27	3.80	50.00
3	- Négligeable	38	38.00	2.3	-2.4	-2.3	-0.8	-2.5	0.19	-0.20	-0.19	-0.07	-0.21	0.34
77 . Obstacle au développement = Les MP agricoles														
1	- Très important	34	34.00	-2.4	-1.0	0.9	0.0	-1.7	-0.24	-0.10	0.09	0.00	-0.17	0.50
2	- Important	10	10.00	0.9	0.0	-1.2	1.0	-1.3	0.26	0.00	-0.35	0.27	-0.36	4.10
3	- Négligeable	7	7.00	2.2	1.3	0.2	-1.1	3.7	0.80	0.48	0.08	-0.41	1.33	6.29
78 . Obstacle au développement = Enclavement														
1	- Très important	16	16.00	-4.1	1.6	2.4	0.1	1.6	-0.86	0.34	0.51	0.03	0.34	2.19
2	- Important	23	23.00	1.7	-2.1	-2.2	0.4	-1.6	0.26	-0.33	-0.34	0.06	-0.25	1.22
3	- Négligeable	12	12.00	2.6	0.7	-0.1	-0.6	0.1	0.65	0.19	-0.02	-0.15	0.02	3.25
79 . Obstacle au développement = L'étroitesse du marché local														
1	- Très important	20	20.00	1.7	2.1	-3.5	0.3	0.4	0.30	0.38	-0.61	0.06	0.06	1.55
2	- Important	16	16.00	1.7	-1.9	1.2	-1.2	0.4	0.36	-0.40	0.25	-0.26	0.08	2.19
3	- Négligeable	15	15.00	-3.6	-0.4	2.5	0.9	-0.8	-0.78	-0.08	0.54	0.20	-0.17	2.40
80 . Obstacle au développement = La corruption														
1	- Très important	6	6.00	-0.6	0.0	-4.0	0.5	0.9	-0.22	-0.01	-1.56	0.20	0.34	7.50
2	- Important	40	40.00	1.8	-1.3	2.4	0.8	-1.4	0.13	-0.10	0.18	0.06	-0.10	0.28
3	- Négligeable	5	5.00	-1.8	1.9	1.0	-1.7	1.0	-0.78	0.81	0.45	-0.72	0.41	9.20
81 . Obstacle au développement = Les ressources énergétiques														
1	- Très important	49	49.00	-0.9	-0.1	-0.8	-0.1	-2.8	-0.03	0.00	-0.02	0.00	-0.08	0.04
2	- Important	2	2.00	0.9	0.1	0.8	0.1	2.8	0.65	0.10	0.55	0.05	1.96	24.50
3	- Négligeable	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
82 . Obstacle au développement = Réglementation														
1	- Très important	8	8.00	3.1	3.1	-1.7	1.2	2.4	1.01	1.01	-0.57	0.39	0.80	5.38
2	- Important	24	24.00	2.2	-4.1	1.5	0.4	-0.8	0.32	-0.62	0.22	0.06	-0.11	1.12
3	- Négligeable	19	19.00	-4.5	2.0	-0.2	-1.3	-1.0	-0.83	0.36	-0.04	-0.24	-0.19	1.68
83 . Obstacle au développement = Accès au capital														
1	- Très important	22	22.00	5.4	-0.6	1.6	-2.0	0.5	0.87	-0.09	0.26	-0.33	0.07	1.32
2	- Important	9	9.00	-0.6	-2.3	0.2	1.5	1.8	-0.19	-0.71	0.05	0.47	0.54	4.67
3	- Négligeable	20	20.00	-4.9	2.4	-1.7	0.9	-1.8	-0.87	0.42	-0.31	0.16	-0.33	1.55
84 . Obstacle au développement = L'accès à la technologie														
1	- Très important	22	22.00	4.6	-0.7	1.4	-1.8	0.6	0.75	-0.12	0.22	-0.29	0.10	1.32
2	- Important	15	15.00	-2.3	-0.1	1.6	1.4	-0.1	-0.50	-0.03	0.36	0.31	-0.01	2.40
3	- Négligeable	14	14.00	-2.8	0.9	-3.2	0.5	-0.6	-0.65	0.21	-0.74	0.11	-0.14	2.64
MODALITES														
			VALEURS-TEST					COORDONNEES						
IDEN	LIBELLE	EFF.	P. ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
85 . Obstacle au développement = Acceptabilité éthique des prdts														
1	- Très important	1	1.00	-1.2	0.3	0.4	0.8	-0.6	-1.24	0.26	0.42	0.77	-0.61	50.00
2	- Important	3	3.00	-0.1	-1.6	0.4	-1.1	1.3	-0.05	-0.92	0.22	-0.62	0.72	16.00
3	- Négligeable	47	47.00	0.7	1.3	-0.6	0.6	-0.8	0.03	0.05	-0.02	0.02	-0.03	0.09
86 . Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010														
1	- Optimiste	41	41.00	-2.2	0.7	-0.3	1.9	0.1	-0.15	0.05	-0.02	0.14	0.01	0.24
2	- Sceptique	5	5.00	1.0	-1.6	0.6	-1.1	0.6	0.44	-0.71	0.26	-0.47	0.25	9.20
3	- Pessimiste	5	5.00	1.9	0.7	-0.2	-1.5	-0.7	0.80	0.32	-0.08	-0.64	-0.32	9.20