

LE COMPROMIS PARTENARIAL DU RÉSEAU D'ENTREPRISES AGRO-PASTORAL AU CAMEROUN : CAS DES AGROPOLES

THE PARTNERSHIP COMPROMISE OF AGRO-PASTORAL COMPANIES' NETWORK IN CAMEROON: THE CASE OF AGROPOLES

AMOUGOU MEDZO LILIANE MICHELLE

ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales)

Université de Douala

LEMA (Laboratoire d'économie et de management appliqué)

CAMEROUN

amougouliliane@yahoo.fr

BIBOUM ALTANTE DÉsirÉE

ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales)

Université de Douala

LEMA (Laboratoire d'économie et de management appliqué)

CAMEROUN

altantebiboum@gmail.com

Date de soumission : 01/09/2022

Date d'acceptation : 28/01/2023

Pour citer cet article :

AMOUGOU MEDZO L. M. & BIBOUM A. D. (2023) «LE COMPROMIS PARTENARIAL DU RÉSEAU D'ENTREPRISES AGRO-PASTORAL AU CAMEROUN : CAS DES AGROPOLES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 635 - 658

Résumé

Le développement économique dépend dans une grande mesure de l'agro-pastoral, c'est dans ce sens que les partenariats sont considérés comme des accélérateurs de l'accroissement des investissements dans ce secteur. Cependant ces partenariats soulèvent un dilemme parce qu'ils ne permettent pas de booster des financements des différents réseaux des agropoles. L'objectif de cette étude est de comprendre les facteurs qui expliquent le compromis partenarial du réseau d'entreprises dans les agropoles. Elle s'inscrit dans une volonté de mettre en évidence les contraintes liées aux partenariats comme outils de consolidation du tissu des agropoles. Une enquête réalisée auprès de dix-huit (18) agropoles intervenant dans ce secteur, a permis d'effectuer des analyses. Les résultats obtenus montrent que les formes qualitatives et stables de partenariats appliqués aux agropoles sont très peu connues et mises en œuvre. À ce titre, les types de partenariats sont : le partenariat par l'aménagement du temps de travail et par le travail à temps partiel, le partenariat géographique des lieux de travail, le partenariat par élargissement des tâches en vue de recomposer un métier, le partenariat par la reconversion et, le partenariat par la valeur ajoutée permanente dans le travail.

Mots clés : « Agro-pastorale » ; « agropoles » ; « compromis » ; « partenariat » ; « réseau d'entreprise ».

Abstract

Economic development depends to a large extent on agro-pastoral activities, and it is in this sense that partnerships are seen as accelerators of increased investment in this sector. However, these partnerships create a dilemma because they do not allow for boosting the funding of the various agropolies networks. The aim of this study is to the factors that explain the partnership compromise of companies' network among agropolies. It is part of a desire to highlight the constraints related to partnerships as tools for consolidating the agropolies framework. A survey of eighteen (18) agropolies operating in this sector was used to carry out analyses. The results obtained show that the qualitative and stable forms of partnerships applied to agropolies are very little known and implemented. The types of partnership are: partnership through the arrangement of working hours and part-time work, geographical partnership of workplaces, partnership through the expansion of tasks in order to recompose a job, partnership through retraining, and partnership through permanent added value in the work.

Keys words: "Agro-pastoral"; "Agropolies"; "Companies' Network"; "Compromise"; "Partnershp"

Introduction

La question sur l'augmentation de la croissance du secteur agricole s'accompagne d'une politique partenariale caractérisée par différents réseaux d'entreprises (Aquaah, 2012). En effet il s'agit des évolutions défavorables de l'environnement international et notamment : une tendance baissière prononcée des cours des produits d'exportation, l'augmentation des importations, l'insuffisance des moyens de mise en œuvre souvent limités dans les pays en développement. L'importance attribuée au développement du secteur agricole en Afrique subsaharienne a pris une ampleur considérable ces dernières décennies, face à une démographie galopante et à la réduction des actifs agricoles (Achancho, 2013 ; Ribier & Boris, 2013). Le rapport de la Banque africaine de développement (BAD) sur la stratégie du secteur de l'agriculture (2014) fait état d'un lien entre pauvreté et insécurité alimentaire, mis en évidence et prouvé avec les crises financières et alimentaires mondiales. En effet, la croissance du secteur agricole s'accompagne de la production et d'une amélioration de la sécurité alimentaire. Au Cameroun, le secteur agricole est devenu le moteur essentiel du développement économique et social, en raison de sa forte contribution à l'économie et de la baisse de la production pétrolière (SDSR, 2005 ; Ondo, 2006). Au-delà de sa contribution, aux emplois et aux revenus, l'agriculture camerounaise apporte une contribution spécifique à la lutte contre la pauvreté en milieu urbain à travers l'offre de biens alimentaires sur le marché national. Selon le Document de stratégie de développement du secteur rural (DSDSR, 2010), au Cameroun, l'agriculture constitue une source de subsistance pour 84 % des pauvres, vivant en milieu rural. Dans ce cadre, le gouvernement camerounais a multiplié les programmes¹ de partenariat notamment ceux des agropoles qui répondent au dispositif créé par le décret n° 2012/2274/PM du 6 août 2012, modifié et complété par le décret n° 2013/0260/PM du 22 février 2013, issu du souci d'intensification et de modernisation de l'appareil de production agricole, à l'effet de répondre aux problèmes de sécurité alimentaire, de déséquilibre de la balance commerciale et d'emploi en milieu rural. Cependant malgré des multiples programmes d'accompagnement, ces réseaux d'entreprises agricoles ne parviennent pas à atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté, de sécurité alimentaire des populations camerounaises et réduction des importations. Ce secteur souffre des problèmes de performance (production de masse en quantité et en qualité,

¹ Le Programme national de vulgarisation et de recherche agricole (PNVRA) ; le Programme d'Appui au Développement de la Micro finance Rurale (PADMIR) ; le Programme d'Amélioration de la compétitivité des exploitations familiales (ACEFA).

employabilité et rentabilité). Face à cette difficulté liée au partenariat des agropoles, il est opportun d'explorer le rôle du compromis partenarial, à l'instar du partenariat public-privé tel que défini dans la loi 2006/012 du 29 décembre 2016 fixant le régime général des contrats de partenariat au Cameroun. En dépit de nombreux avantages liés au partenariat, le constat est fort désagréable quant à la dynamique observée des apports dans la consolidation du tissu agricole. De nombreux courants théoriques s'insèrent dans ce mode de collaboration entre le secteur public et le secteur privé. Issue d'un questionnement autour des droits de propriété, la nature de la firme (Fisette et al., 2010 ; Ehlinger et al., 2015) et de son organisation interne Freedman et al. (2010), la théorie des contrats incomplets se trouve actuellement au cœur de l'analyse de la structure financière de la firme. En fait dans un environnement contingent et imprévisible, le partenariat du réseau d'entreprise constitue un mode de gestion permettant de faire face à l'incertitude stratégique. C'est dans ce sens que Dominguez et Obadia (2017) pensent que l'aptitude que possède l'entreprise à répondre rapidement à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle peut assurer sa survie. Par contre ce n'est pas le cas pour certaines agropoles parce qu'elles ne veillent pas constamment sur leur accompagnement pour y déceler de nouveaux facteurs de performances. Cette situation montre que le débat sur le partenariat du réseau d'entreprise émerge encore dans la littérature, mais le contraste est que si les questions de performance ont déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche Yaya (2005), il n'en demeure pas moins qu'en Afrique peu à notre connaissance, se sont penchés spécifiquement sur le secteur des agropoles. Pourtant ce secteur constitue un contexte particulier pour les entreprises ayant une contribution sociale grandissante aux entités économiques. Dans cet article il est donc question de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs susceptibles de mettre en œuvre des stratégies de partenariat du réseau des agropoles ? La structure de cette étude se décline en quatre points qui sont : cadre conceptuel et théorique, la méthodologie, les résultats d'analyse et les implications managériales.

1. Cadre conceptuel et théorique du partenariat du réseau d'entreprises

Plusieurs recherches comme celles d'El krami & El haddad, (2022) montrent que les questions concernant l'essence du partenariat entre l'État et le groupe d'entreprises rentrent souvent dans le soutien financier et, en général, l'efficacité de cette coopération reste ouverte. Ainsi l'examen de partenariat entre les entreprises en réseaux est analysé à la suite par le recours à la littérature des ressources et compétences.

1.1. Théorie des ressources et compétences au regard du partenariat du réseau d'entreprises

Certaines approches de la gestion stratégique approchent l'entreprise, comme une gamme de paires de produits (Ansoff, 1965), un certain nombre de fonctions Wafeu (2009). Les modèles des ressources et des compétences apparaissent comme des innovations théoriques prometteuses au milieu des années 1980, et suscitent depuis cette date un intérêt croissant, auprès des chercheurs, des consultants et des praticiens, au point d'être présentés au milieu des années 1990 comme les futurs modèles théoriques dominant du management stratégique (Batjargal, 2003). En rupture Choi et Lu (2014) et en complémentarité Acquaah (2012) à la fois avec les approches standards, ces nouvelles théories contribuent à un renouvellement de la conception de l'entreprise, de ses frontières et des relations interentreprises. Dans cette sous-section, nous présentons dans une première étape les approches par les compétences, en développant les apports respectifs de ces théories sur la question de la nature de l'entreprise (Gaugue, 2009). La place de la coopération interentreprises ainsi que ses frontières selon ces approches seront l'objet de la deuxième étape. Finalement, dans une troisième étape, nous citons les limites de ces approches. Les travaux qui se situent dans les approches par les compétences sont très divers et ne constituent pas une théorie unifiée. Ils regroupent de fait un ensemble de propositions et de constructions qui ne sont pas toujours homogènes. Freeman et al (2010) considèrent que ces approches trouvent leurs racines assez loin dans l'histoire des sciences économiques et des sciences de gestion et se sont construites sur des travaux hétéroclites partant des préoccupations diverses dans leurs styles et leurs référents théoriques.

1.2. Rôle de la théorie des parties prenantes en rapport avec le partenariat du réseau d'entreprises

Le débat des parties prenantes laisse une très grande latitude aux entreprises dans la désignation des parties prenantes à considérer (Mitchell et al., 1997). En effet, Savage et al. (1991) ont proposé une typologie fondée sur deux critères : le degré de menace de la partie prenante et son potentiel de coopération avec l'entreprise. Pour cela Clarkson propose en 1995 de distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires afin de définir les obligations prioritaires de l'entreprise. Selon cet auteur, la survie de l'entreprise dépend de la seule satisfaction des parties prenantes primaires, puisqu'elles sont les seules à pouvoir menacer la survie de l'entreprise. Les parties prenantes secondaires comprennent les acteurs qui « influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, sans être directement

engagés dans des transactions avec l'entreprise et sans être essentiels à sa survie », (Clarkson, 1995). À partir de ces analyses il ressort que le partenariat du réseau des agropoles semble répondre à celui fait des travaux de Clarkson(1995). En effet, pour ce qui est la stratégie des parties prenantes sur l'entreprise, Freeman (1999) ; Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2002) montrent que les parties prenantes peuvent soit utiliser les ressources à leur disposition directement pour influencer les comportements de l'entreprise, soit passer par des alliés qui eux, vont utiliser les ressources en leur possession pour affecter l'entreprise. Pour cela la relation inter organisationnelle, coopérative se base sur les mécanismes de contrôle propre au marché, ou à la hiérarchie (Lawrence et al., 2002). Par conséquent le partenariat regroupe plusieurs formes de relations inter organisationnelles et relève trois dimensions clés de la théorie des parties prenantes que sont la légitimité, la dépendance et l'urgence qui sont influencées par les modes d'accompagnement du réseau des agropoles. Ce point de vu suscite le recours à la théorie des réseaux complexes.

1.3. Théorie des réseaux complexes et partenariat des entreprises

Le partenariat de réseau d'entreprises recouvre un ensemble de relations inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise (Ouattara A & Aka, 2022). La nature de ces ressources évolue en fonction des trois principales phases de l'accompagnement (Batjargal, 2003). La première recouvre un diagnostic du projet et des ressources du créateur ; la deuxième vise la construction d'un plan d'affaires ; la troisième porte sur diverses prestations d'appui. Les travaux sur la théorie des réseaux examinés par Pluchart (2014) expliquent que les créateurs et des groupes d'entreprises font appel aux modèles appliqués aux réseaux sociaux, qui s'efforcent, selon Granovetter (1985), de conjuguer l'individualisme méthodologique classique - où l'acteur est « sous-socialisé » - et l'holisme social - où l'acteur est « sur-socialisé ». Cette analyse n'adhère pas à celle des agropoles dont l'approche partenariale obéit aux relations formelles dont le modèle appliqué est celui de la performance. Cette analyse expose les difficultés des relations inter-organisationnelles, dont les visées, les natures, les fréquences et les intensités sont à la fois variées et variables (Pluchart, 2014). Les applications de la théorie des réseaux complexes sont pour l'essentiel dans les domaines de la biologie, de la physique et de l'informatique (Jen, 2006). Leur usage qui en sciences de gestion est pour analyser la performance des réseaux d'entreprises accompagnés constitue l'originalité théorique de cet article. Selon (Ribier, 2008; Plane & Torres ,1998), ces ressources se partagent en conseils

stratégiques et en prestations fonctionnelles et opérationnelles (assistances technique, commerciale, juridique, comptable, financière, sociale...). Paul (2004) distingue trois approches (ou postures) d'accompagnement : conduire, guider et escorter. « Conduire » suppose une relation de dépendance de l'accompagné vis à vis de l'accompagnant ; « guider » évoque l'orientation du premier par le second ; « escorter » implique une assistance du premier par le second, notamment dans les situations difficiles. Messeghem et al (2017) complètent ces notions : la conduite recouvre le « conseil » (l'accompagnateur procède à un diagnostic du projet et propose des solutions), le « mentorat » (l'accompagnateur fait bénéficier l'accompagné de son expérience) et la « formation » (l'un transmet à l'autre ses connaissances théoriques et pratiques) ; le « guidage » correspond à « l'aide à la décision » du porteur de projet (consulting) et au « coaching » ou entraînement à la carte; « l'escorte » recouvre le « tutorat », qui vise à professionnaliser et à socialiser le créateur.

L'état de l'art laisse donc apparaître que les ressources fournies par les réseaux d'accompagnement sont de plus en plus globales, stratégiques et opérationnelles, matérielles et immatérielles, publiques et privées, permanentes et temporaires, locales et nationales. Il montre que les réseaux d'accompagnement sont de plus en plus multiplexes, couvrant des relations

recueillir des informations, en relation avec le but fixé ». Il favorise généralement l'étude des faits dont la parole représente le facteur principal (études d'actions passées, de savoirs sociaux, des systèmes de valeurs et normes, etc.). Il représente une situation de face à face entre un chercheur et un répondant (DeGeorge, 2015). Les entretiens semi-directifs sont conseillés lorsque l'objet de la recherche aborde des domaines très personnels ou jugés embarrassants Jensen (2002). L'entretien de groupe consiste à réunir différents sujets autour d'un ou de plusieurs animateurs. Les entretiens offrent, comparativement aux autres modes de recueil d'informations (comme le questionnaire par exemple), des avantages tels que : La certitude que c'est la personne désirée qui répond aux questions ; d

Les entretiens exploratoires ont concerné d'une part les 3 coordonnateurs des 3 ministères cités plus haut qui travaillent en étroite collaboration pour délivrer les services d'accompagnement de l'État via le Programme Agropole pour le développement des agropoles et d'autre part les 06 promoteurs principaux des agropoles sur les 16 spéculations (maïs, soja, ananas, cacao, café, riz, manioc, pomme de terre, plantain, avocat, huile de palme et poivre, poulet, porc, poisson et œuf de table) dans les trois filières (végétale, animale et halieutique). Nous avons retenu 06 spéculations sur les parce qu'elles représentent chacune au moins 03 trois agropoles fonctionnelles. Par ailleurs, la non-considération des 10 autres spéculations se justifie par le fait que ces spéculations ont connu beaucoup des difficultés pour décoller et elles n'ont jamais atteint 02 agropoles par spéculation pour la majorité. Ces entretiens ont été réalisés d'une manière « ouverte » avec comme intention de bien nous imprégner du sujet, d'ajuster notre cadre conceptuel en harmonisant certaines informations de terrain avec la littérature, de déceler enfin des services d'accompagnement qui ont une influence sur la performance de ces agropoles. Ces entretiens nous ont aussi permis d'affiner nos questions de recherche, et d'améliorer notre approche du terrain. Ces entretiens nous ont enfin servi de support à l'élaboration de notre guide d'entretien semi-structuré, notamment en nous assurant auprès de responsables qui nous ont manifesté leur disponibilité que le fond et la forme des questions et des thèmes traités étaient compréhensibles. Pour l'analyse qualitative confirmatoire, 18 entretiens ont été réalisés uniquement avec les promoteurs des différentes agropoles dans les 3 filières. Ces entretiens ont été réalisés dans 07 régions (le Littoral, le Centre, le Sud, l'Est, le Nord, l'Ouest, et le Sud-Ouest) sur les dix régions du Cameroun et ont eu une durée moyenne de 50 minutes. Nous allons justifier le choix des 7 régions dans la suite de notre travail de recherche particulièrement sur la taille de l'échantillon.

2.2. Choix du terrain d'investigation : les agropoles camerounaises

Le terrain d'investigation retenu pour cette recherche est celui des Agropoles qui désignent des réseaux d'entreprises agricoles circonscrites dans une aire géographique donnée, impliquées communément dans des activités de production, de transformation et de commercialisation d'un produit végétal, animal, halieutique ou forestier, et étroitement liés dans la réalisation de ces activités. Ces agropoles sont constituées de plusieurs porteurs dont un principal et plusieurs porteurs satellites, qui se sont mis en commun et bénéficient des appuis de la part de l'État, à travers le Programme Agropoles. Ce choix est motivé en raison de leurs spécificités à savoir :

- De prime abord, les agropoles sont des organisations agricoles différentes des autres formes de regroupement des producteurs parce qu'elles font déjà dans les chaînes de valeurs c'est-à-dire qu'une agropole doit être constituée des maillons production, transformation et commercialisation. De plus à travers ces agropoles on veut promouvoir l'agriculture de seconde génération, donc l'agriculture moderne.

- Ensuite, les agropoles doivent devenir des réseaux d'entreprises pérennes, les zones économiques selon les orientations politiques, qui sont constituées de groupes d'intérêts économiques (GIE) et de coopératives. Il faut donc passer de l'agriculture familiale traditionnelle à l'agriculture moderne pour avoir une grande production de qualité avec l'agriculture de masse. Les agropoles constituent la logique qui va en droite ligne avec le DSCE (document de stratégie pour la croissance et l'emploi) pour une économie qui suit les accords de partenariats économiques (APE).

2.3. Taille de l'échantillon des agropoles

La saturation théorique a été l'unique critère auquel nous avons eu recours pour la détermination de la taille de l'échantillon de notre enquête qualitative. D'après les auteurs suivant (Muccheilli, 1991 ; Mucchielli & Paillé, 2005) « *la saturation, c'est le phénomène qui apparaît au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative lorsque les données qu'on recueille ne sont plus nouvelles. Tous les efforts de collecte d'informations nouvelles sont donc rendus inutiles. Ce que l'on récolte rentrant dans des cadres déjà connus, on peut arrêter la recherche* ». Dans cet article, la saturation est atteinte au terme de 18 entretiens avec les promoteurs principaux ou porteurs des projets des 18 agropoles choisis parmi les 40 agropoles qui existent au Cameroun dans trois filières (végétale, animale et halieutique), soit un pourcentage de 45,5%. Ces 18 ont été choisis sur la base de la taille, de l'ancienneté (au moins trois ans de fonctionnement) et de la zone géographique à cause des spécificités. Ces entretiens ont été réalisés dans 7 régions (le Littoral, le Centre, le Sud, l'Est, le Nord, l'Ouest, et le Sud-Ouest) sur les dix régions du Cameroun et ont eu une durée en moyenne de 50 minutes. L'absence des trois autres régions (Nord-Ouest, Extrême – Nord et l'Adamaoua) est justifiée par le fait qu'on retrouve uniquement trois agropoles c'est-à-dire une agropole pour dans chacune des régions exemple l'agropole de production et de transformation du café de Bamenda, cette unique agropole de la région du Nord-Ouest a pour objectif annuel de transformer 703 tonnes de café. Quant à l'agropole de production et de commercialisation du poisson de Bankim dans l'Adamaoua, cette unique agropole avait pour objectif de produire

1815 tonnes de poisson par an, malheureusement cette agropole a connu beaucoup de difficultés pour survivre à cause du départ continu des pêcheurs de la localité, pour la retenue de Lom Pangar. En ce qui concerne l'agropole de l'Extrême Nord à savoir le soja de Mokolo, cette agropole continue à maintenir ses performances de soja grain du fait d'un partenariat de proximité et de son extension désormais dans l'arrondissement voisin de Mbé. Malheureusement elle n'a pas été retenue parce que c'est l'unique agropole dans l'Extrême-Nord et elle ne respecte les critères de sélections. Sur les 18 agropoles enquêtées, les hommes sont majoritaires et reflètent la structuration de la société camerounaise concernant les responsabilités occupées suivant l'aspect genre. Ainsi dénombre-t-on une femme promotrice principale de d'une agropole parmi les 18 à savoir : l'agropole porc de Yaoundé dans la région du centre, qui est portée par une femme.

S'agissant des hommes, nous avons interrogé 17 hommes qui sont les promoteurs principaux des agropoles dans 7 régions du Cameroun à savoir : le promoteur principal de l'agropole cacao du Haut-Nyong à l'Est; le promoteur principal de l'agropole ananas de Nlohé au Littoral; le promoteur principal de l'agropole maïs de Bertoua à l'Est; le promoteur principal l'agropole poisson d'Ebolowa au Sud; le promoteur principal de l'agropole poisson de Yaoundé au centre; le promoteur principal de l'agropole poulets de Bandjoun à l'Ouest; le promoteur principal de l'agropole ananas d'Awae au centre; le promoteur principal de l'agropole cacao de Kekem à l'Ouest le promoteur principal de l'agropole cacao de Mbalmayo au Centre; le promoteur principal de l'agropole poulets de Nkong-Gni à l'Ouest; le promoteur principal de l'agropole d'ananas de Kumba Sud-ouest; le promoteur principal de l'agropole poulet de Douala au Littoral; le promoteur principal de l'agropole porc des Hauts-plateaux/batoufam à l'Ouest; le promoteur principal de l'agropole maïs du Nord; le promoteur principal de l'agropole poisson de la vallée de Ntem au Sud; le promoteur principal de l'agropole porc de Kribi au Sud; le promoteur principal de l'agropole maïs du Noun à Foumban à l'Ouest. Les agropoles échantillonnées sont majoritairement situées dans les régions du Centre et de l'Ouest, soit 4 agropoles chacune; ensuite les régions du littoral et du Sud avec 3 agropoles chacune; par contre la région de l'Est vient avec 2 agropoles et à la fin les régions du Sud-ouest et la du Nord ont une agropole chacune à cause de l'insécurité dans ces zones.

3. Résultats d'analyse et implications managériales du partenariat du réseau d'entreprises

Les résultats de cette étude révèlent que la tendance dominante dans les réponses reflète une orientation positive de la contribution du partenariat sur la performance. Selon les interviewés le partenariat organisationnel est un mode de gestion durable contribuant à une visibilité accrue de la performance des agropoles. Ainsi l'analyse va s'appesantir sur les mécanismes de gouvernance et les techniques d'accompagnement.

Pour ce qui est du poids des arguments, les explications de la relation entre la gouvernance partenariale et l'accompagnement des agropoles ont fait l'objet des analyses. Les déclarations permettent de comprendre le rôle des mécanismes de gouvernance partenariale, pouvant contribuer à la continuité de l'exploitation des agropoles en contexte camerounais. Toutefois, les partenariats publics -privés sont ceux qui ont un lien avec la performance des agropoles pour la plupart des cas interviewés. L'analyse des résultats permet de comprendre les appréciations des responsables interviewés.

3.1. Manœuvre de la gouvernance partenariale des agropoles

Il se dégage des déclarations des responsables interviewés que les mécanismes de gouvernance qui ont le plus meublé les propos des interviewés sont avec des pourcentages de couverture respective de 42% pour la réglementation, 17% pour le choix du partenariat, 25% pour le contrôle du partenariat et 29% pour les contrats. L'analyse des résultats nous permet de comprendre que les mécanismes de gouvernance partenariale susceptibles de contribuer à la survie des agropoles au Cameroun sont d'une part internes, et d'autre part externes. La littérature sur le partenariat montre que les variables de gouvernance partenariale permettent d'assurer la survie de l'entité dans son environnement. Les entretiens révèlent que le respect des clauses partenariales et la réglementation ont été évoqués comme mécanismes de gouvernance partenariale. Interviewés sur ces thèmes, les responsables enquêtés déclarent « *Le partenariat est plus que jamais nécessaire à nos agropoles, encore faut-il les moyens de combiner avec les formes de protection adaptées et plus équitables. Le partenariat rend nos agropoles moins fragiles. Ainsi les mécanismes de gouvernance qui s'adaptent à l'environnement sont liés à la stratégie qui conditionne le maintien sur le marché de même qu'à la gouvernance entrepreneuriale, où tous les employés sont appelés à contribuer à leur continuité d'exploitation. Pour s'adapter aux changements de l'environnement nous utilisons les réseaux de relation du conseil qui sont basés sur des systèmes d'information utiles pour les*

contrôles et les stratégies car cette technique contribue au raccourcissement de l'horizon temporel. Dans le cas présent nous reconnaissons la nécessité économique de partage logistique surtout dans la coordination et des ajustements permettant d'éviter des surcoûts ». En effet, le choix des partenaires peut influencer l'avenir de l'entreprise. D'ailleurs, certains interviewés déclarent sur la question : *« le partenariat de contrôle en contexte de turbulence de l'environnement est fonction du statut de l'agropoles. Dans le cas présent le contrôleur utilise les données digitalisées dans un compte et il répond à travers ce dernier ... »*. S'agissant de l'audit interne les interviewés déclarent : *« le contrôleur interne utilise désormais les données agrégées par des services et s'assure que la gestion courante est faite en droite ligne avec les objectifs organisationnels. Toutefois, dans son processus d'action il permet d'assurer que les décisions du management sont respectées et que l'agropole est gérée dans le sens de l'intérêt des ayants droit. Cette entité s'adapte au mieux dans son environnement tant sur ses aspects interne qu'externe et s'assure que les décisions des dirigeants sont respectées et que la gestion de l'agropoles se fait au mieux de ses intérêts »*. Au regard de ce qui précède, nous relevons que le conseil d'administration admet un partenariat qui contribue à la pérennité de l'agropoles. Ces résultats rejoignent ceux Yaya (2005) qui stipulent que les mécanismes de gouvernance jouent un rôle essentiel dans l'optimisation du patrimoine dans un contexte de turbulence par l'apport des compétences nécessaires. Ces compétences semblent justifier la volonté de poser des actes permettant de maintenir ou garantir la satisfaction de la clientèle envers des produits et services. Par contre Messeghem et Sammut (2010), pense que le par contrôle en contexte d'incertitude doit procéder au renforcement des capacités à travers la polyvalence et la réactivité de la stratégie de ciblage. Par contre Kwom et Alder (2014) estiment que c'est n'est pas toujours le partenariat par le contrôle qui assure la survie des réseaux d'entreprises face à la contrainte de l'environnement mais plutôt celui financier.

Pour ce qui est du partenariat avec les organes de financement les interviewés pensent que son rôle est d'assurer le respect des normes et décisions. Les verbatim ci-après illustrent clairement que *« les organes de financement veillent au respect des normes établies par les contrats »*, *« de plus ils peuvent être adaptés toute fois qu'il y a un changement de politique de gestion dans notre agropole. Ce dernier permet de se rassurer que nous respectons les normes prudentielles »*. Ce faisant les interviewés déclarent : *« nous avons reçu des formations sur les méthodes partenariales qui nous permettent de nous adapter. Nous utilisons comme nouvelle pratique du contrôle : Rolling forecast et l'activity based costing, qui nous permet d'une part, d'actualiser en permanence les prévisions afin d'avoir une visibilité accrue sur la performance*

et suivre l'exécution de la stratégie. Et d'autre part, d'affecter des charges d'une entreprise sur ses activités, avant de les répartir sur ses produits ou services. Ces méthodes de calcul permettent de réduire les coûts en déterminant la façon dont les coûts sont formés. De façon générale ces outils nouveaux permettent au contrôle de gestion d'être un levier de partenariat et d'aider nos agropoles à s'adapter à la préparation de l'avenir qui est une réponse à la contrainte d'incertitude de l'environnement. Ces résultats corroborent avec ceux de Richomme et D'Andria (2013) qui révèlent que le partenariat des réseaux d'entreprise orienté sur le contrôle permet de réduire les coûts et d'assurer la survie des entreprises agricoles. Par ailleurs, pour ce qui est du recours aux experts un autre responsable interviewé déclare : « [...] le contrôle constitue l'outil nécessaire permettant à notre agropole de faire des rapprochements dans les agences à distance. En fait cette méthode de contrôle permet d'éviter les risques opérationnels. Le contrôle joue également un rôle de prévention et de management des risques et permet d'éviter les faillites. Il est aussi utilisé pour gérer les risques de non remboursement [...] ». Ces déclarations mettent l'accent sur le relief entre le partenariat organisationnel et le rôle du contrôle. Ces analyses rejoignent celles de Charreaux (1997) qui révèlent que le contrôle de gestion est un mécanisme de gouvernance partenariale grâce auxquelles les agropoles veillent à définir et à protéger les missions et les capitaux de leur structure. Concernant l'accompagnement technique en effet les interviewés déclarent: « l'accompagnement nous oblige à respecter les normes techniques. À côté de cela, nous avons aussi la loi de finances ». Elle nous conduit à passer d'une structure bien définie à une autre dans des circonstances particulières, montrant ainsi leur partenariat « le règlement de financement définit le cadre de fonctionnement des agropoles au Cameroun. En cas de crise les partenaires revoient les conditions de gestion des risques à la baisse ». En sus la mise en œuvre de la réglementation dans des phases du processus décisionnel permet tout de même de garantir la pérennité des agropoles. C'est dans cette perspective que les responsables enquêtés déclarent : « la réglementation met en place des principes et veille à leur respect pour éviter les risques de non remboursement. L'application de ceux-ci est dans l'optique de s'assurer d'une gouvernance optimale en fonction des circonstances et une performance organisationnelle ». Le réseau définit les quotas en termes de seuils et de plafonds pour une bonne gestion de l'agropole. Ces résultats vont en droite ligne de ceux de (Chabaud & Sammut,2010 ; Mohamed & Rajat (2021) qui estiment que le financement partenarial offre la possibilité réglementaire qui conduit à spécifier clairement les informations dans leurs rapports sociaux d'exploiter les complémentarités entre les domaines politiques (réduction des risques et adaptation à long terme, planification du

développement durable, réduction des risques de catastrophe), de coordonner les ressources et les acteurs, et d'équilibrer les actions entre le présent et le moyen/long terme, tout en donnant la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter à l'évolution des conditions de danger, de vulnérabilité et de risque. Par contre ces résultats ne sont pas partagées par Richomme & D'Andria (2013) qui pensent que l'atteinte des objectifs de performance des réseaux d'entreprises agricoles ne dépend pas toujours du partenariat mais plutôt de la capacité les coûts formels et informels de gestion. Cette analyse rejoint celle Sameh (2017) qui montre que la performance du réseau dépend de la structuration formelle et non du partenariat. Dans une hypothétique d'instabilité de l'environnement économique, le mode de financement partenarial joue un rôle indéniable dans le partenariat organisationnel à cause des effets positifs qu'il apporte aux agropoles dans les ajustements rapides ayant pour but de les rendre plus réactifs dans un environnement économique aux facteurs complexes. Cette logique permet de rendre le réseau partenarial des agropoles plus visibles, en leur donnant les capacités d'être les acteurs de leur survie.

3.2. Modulation du partenariat du réseau d'agropoles

À l'analyse des résultats, force est de constater que les innovations technologiques sont celles qui ont le plus meublé les propos des interlocuteurs et, ceci à un pourcentage de couverture de 98,33%. Les innovations de produits et organisationnelles ne sont pas des moindres car fortement liées. Toutefois, il est nécessaire de marteler que selon 80% des interviewés, les innovations technologiques déterminent la pérennité des agropoles, suivies des innovations de produits et organisationnelles (26,67% des cas). Tout compte fait, toutes ces innovations contribuent à la survie des agropoles du Cameroun « [...] *toute les accompagnements techniques et matériels ...* » martèlent plusieurs interlocuteurs.

Les résultats permettent de comprendre que les agropoles du Cameroun engrangent multiples catégories d'innovations afin de consolider leur survie. Il s'agit entre autres des innovations de produits, technologiques, organisationnelles et sociales. Développer et proposer de nouveaux produits permet aux agropoles de servir davantage leurs clients et, par conséquent de mieux remplir leur mission sociale envers les populations exclues des services financiers classiques. Ces nouveaux produits peuvent être de multiples ordres. C'est dans cette logique que les interviewés expliquent : « *nous avons des nouveaux produits tels que le mobile money et le e-Bank. Ces innovations relèvent en fait d'une politique d'alignement qui nous confère un partenariat face à la concurrence. Nos innovations propres sont associées au comportement,*

au service, au produit. Sur le plan organisationnel elles sont relatives à la mutation du personnel. Ce comportement stratégique permet de contourner les difficultés et l'écoulement des produits. Ces innovations contribuent au bon fonctionnement de l'agropole à travers la pluralité de nouveaux produits ou services qui sont coordonnés par nos ressources humaines.

» Ces affirmations expliquent le renforcement de la viabilité financière des agropoles, et par conséquent leur performance. Ces analyses concordent avec celles de Ondoa (2006) qui stipulent que dans le contexte de crise, le partenariat est une caractéristique essentielle de la gouvernance de l'adaptation au changement de stratégie pour gérer les échelles de temps et les facteurs de risque (liés au TIC et autres), et donc pour concevoir des innovations d'adaptation à long terme. Par contre les travaux de Mitchell et al (2016) montrent que le partenariat ne détermine pas toujours l'adaptation en période de crise pour une entreprise, il permet plutôt à l'entreprise de s'accommoder à l'environnement.

En effet, les innovations des produits permettent d'améliorer le fonctionnement de ces entités financières et les clients disposent de la possibilité d'entrer en possession de leurs dus à tout moment et en toute quiétude. À cet effet, le responsable interviewé déclare « [...] *cette méthode a pris corps suite à un apprentissage par essais-erreurs. Avec la création de la carte de crédit, les clients ont la possibilité d'entrer en possession de leur argent et de faire les achats et paiement en ligne à tout moment et en toute sécurité [...]* ». « *Grâce aux moyens de transfert d'argent par voie électronique, les clients peuvent toucher leur salaire via Orange Money et Mobile Money* ». En effet les résultats d'analyse des agropoles enquêtées expliquent que la collaboration entre les réseaux des agropoles dans le partage des expériences à travers les TICS les permet d'atteindre facilement leurs objectifs. Ces innovations technologiques constituent le moteur de développement des agropoles, tel que le rappelle un interlocuteur. Dans cette perspective l'interviewé déclare : « [...] *les innovations technologiques permettent de contribuer aussi longtemps que possible au développement et au fonctionnement de nos agropoles [...]* ». En effet, le recours au digital entraîne la mise en exergue de la technique du juste à temps de cinq zéros à laquelle on a régulièrement fait mention dans la politique qualité des entreprises. Un interviewé affirme sur la question que : « [...] *avec l'avènement du numérique, la paperasse a été laissée au profit des ordinateurs. Nous utilisons les ordinateurs pour mener à bien nos différentes tâches en entreprise. Nos innovations sont autonomes et contribuent au développement interne, par contre les innovations systémiques constituent des alliances prudentes comme c'est le cas avec des sociétés de téléphonie mobile. Aussi lorsqu'on réagit vite on souffre moins, la réactivité est un outil ponctuel et proactif qui permet de*

pérenniser l'activité ». Cette argumentation nous permet de comprendre que les innovations technologiques contribuent à la communication des nouveaux produits et d'informer les clients en temps réel. En effet, l'information, puisqu'elle donne du pouvoir à son détenteur, permet aux agropoles de montrer leur attachement aux clients, puisque ceux-ci constituent la pièce adéquate sur laquelle il faut s'appesantir afin d'assurer leur développement. Ceci nous ramène à la fameuse didactique selon laquelle « *le client est roi* ». Ces technologies jouent un rôle moteur dans le développement de multiples entreprises, et leur recours a entraîné la prolifération des études scientifiques. Ces résultats rejoignent ceux de Löfsten et Lindelöf (2002) qui montrent que dans plusieurs contextes géographiques deux conditions majeures se trouvent à la jonction du développement d'une gouvernance partenariale pour une performance réussie. Tandis que la technologie contribue au bon fonctionnement des agropoles, l'innovation organisationnelle permet son développement : « *pour le développement de nos agropoles, les innovations organisationnelles ont un très grand impact* », affirme un interlocuteur. Outre les trois innovations relevées ci-dessus, les interviewés ont également fait mention des innovations sociales. Pour cela ils déclarent : « *Nous pensons que la stratégie de court, moyen et long termes de l'octroi de crédits aux planteurs et aux femmes rentre dans une logique partenariale mise sur pied par nos agropoles* ». Ces résultats vont dans le même sens que ceux Kwon et Adler (2014), qui montrent que le partenariat contribue aux innovations sont considérées comme facteur d'adaptation à l'environnement. De même ces résultats sont similaires à ceux des études faites par (Chaud & Sammut, 2010 ; Löfsten & Lindelö, 2002) qui soulignent que le partenariat détermine parfois le niveau d'innovation qui concourt à la performance de l'entreprise. Ce pendant cette logique est contraire à celle de Ondoa (2006) explique l'innovation issue du partenariat rend l'entreprise

gouvernance qui a permis de comprendre les vertus d'un management partenarial centré sur les adaptations aux évolutions et apprentissages. De ce point de vue il ressort que la recherche permanente de l'équilibre des agropoles réside dans les formes de partenariat organisationnel appliquées aux ressources humaines et dans les relations clients-fournisseurs. Cependant nous avons constaté pendant la phase empirique de nos travaux que les formes de partenariat qualitatives et stables appliquées aux ressources humaines sont très peu connues et/ou mises en œuvre. Ce qui a pour conséquence directe le manque de stabilité du personnel, le non adhésion du personnel à la culture de l'entreprise et l'impossibilité de mettre sur pied une véritable stratégie de moyen ou de long terme. Face à ces insuffisances d'ordre théorique, il nous paraît opportun de formuler des recommandations théoriques palliatives afin que les agropoles soient véritablement encrées dans des environnements, économique, commercial, technique et même culturel.

Ainsi nous recommandons aux promoteurs, aux dirigeants et à toutes les personnes qui ont la charge du pilotage des agropoles d'intégrer comme facteurs du partenariat organisationnel pouvant contribuer à la pérennité, les éléments de la contingence technologique de Ribier (2008), le choix du pouvoir de Sameh (2017) et le système technique de Sameh (2017). En fait cette agilité contribue doublement à mieux comprendre le modèle de décision portant sur la surveillance, dans l'optique de permettre aux agropoles de suivre l'évolution du temps et de ne pas être dépassées à un moment donné de leur existence.

Pour ce qui concerne les implications managériales, l'optique est de s'inscrire dans le cadre d'une véritable gouvernance partenariale, pour cela les agropoles doivent implémenter le partenariat dans les relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes. À ce titre, les types de partenariats envisageables sont les suivants : le partenariat par l'aménagement du temps de travail et par le travail à temps partiel, le partenariat géographique des lieux de travail, le partenariat par élargissement des tâches en vue de recomposer un métier, le partenariat par la reconversion et, le partenariat par la valeur ajoutée permanente dans le travail. En conséquence cette recommandation permettra aux agropoles d'éviter d'être des suiveurs car le suiveur est le concurrent qui ne dispose que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur celles prises par la concurrence. Quant à ce qui concerne les relations bilatérales et même multilatérales les agropoles avec les autres parties prenantes, en l'occurrence la relation de type fournisseur-client, nous recommandons de privilégier des actions qui aboutiront à des bénéfices réciproques sur le long terme et de préserver la satisfaction mutuelle par des consensus lorsque la nécessité s'impose. Toutes ces

implications ont des répercussions sur le plan managérial et soulignons au passage que, l'existence d'un mécanisme de veille efficace permettrait à l'entreprise d'élargir son portefeuille d'activités lesquelles seront regroupées en domaines d'activités stratégiques pour un bon suivi. Ainsi nous recommandons aux agropoles de procéder à la fixation des conditions objectives d'octroi de crédit, à la mise sur pied dans chaque agropole d'un comité responsable de l'activité d'accompagnement qui rendra compte aux instances de contrôle de manière périodique sur la situation réelle. Ces actions auront pour effet de sécuriser l'activité des agropoles et, de réduire le taux faillite.

Conclusion

Au terme de cette étude, la préoccupation centrale de notre recherche était d'explorer les facteurs pouvant justifier le compromis partenarial du réseau d'entreprises du secteur des agropoles. À la lumière des théories ainsi convoquées et des méthodes d'analyse les résultats des enquêtes de terrain montrent que les principaux partenariats sont mis en évidence dans l'optique de l'incitation à l'investissement dans le secteur des agropoles. Cette orientation permet de renforcer les capacités managériales et moderniser la gestion des agropoles, en introduisant des méthodes d'entreprises privées au sein de ces organisations. Concernant les méthodes d'analyses économiques de comparabilité du choix des partenariats, de nombreux instruments techniques et financiers ont pris corps dans le secteur des agropoles. Ce type de partenariat combine l'efficacité, l'efficience, l'expertise et l'innovation du secteur avec l'allocation appropriée des risques entre les secteurs public et privé. Les options de financement prévues par les partenariats rendent ce modèle de plus en plus populaire dans le contexte actuel de congestion financière. Les résultats empiriques sur le sujet confirment que les trois variables explicatives utilisées dans le modèle, influencent la promotion des partenariats dans le secteur agro-industriel. Ce qui amène à certifier que l'engagement des opérateurs privés à investir dans le secteur agro-

et opérationnelle est la non prise en compte des facteurs économiques et sociaux dans l'étude. Les perspectives à venir pourront résoudre les facteurs d'accompagnement du partenariat du réseau des agropoles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achancho, Valentine. (2013). « Revue et analyse des stratégies nationales d'investissements et des politiques agricoles en Afrique du Centre : Cas du Cameroun », dans Aziz Elbehri (dir.), *Reconstruire le potentiel alimentaire de l'Afrique de l'Ouest. Politiques et incitations du marché pour la promotion des filières alimentaires intégrant les petits producteurs*. Rome, FAO/FIDA, 36p.

Acquaah M. (2012), "Social networking relations, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy : A comparative analysis of family owned and nonfamily firms", *Strategic Management Journal*, n° 33, p. 1215-1228.

Ansoff, H.L. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Batjargal B. (2003), "Social capital and entrepreneurial performance in Russia : a longitudinal study", *Organization Science*, vol. 24, n° 2, p. 535-556.

Batjargal B. (2010), "The effects of network's structural holes : polycentric institutions, product portfolio, and new venture growth in China and Russia", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, n° 2, pp. 146-163.

Callaway D., Newman M., Strogatz S., et Watts D. (2000), «Network robustness and fragility: Percolation on random graphs», *Physical Review Letter*, vol.85, N°54 pp.68-71

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2002). « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes ». *Cahier de recherche ERGO-CREFIGE, Universités Paris 8 et Paris-Dauphine, (0201-0202-0203)*.

Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, N° 2, pp. 1-5.

Charreaux G., (1997) « L'entreprise publique est-

El krami Y & El Haddad M ;Y (2022) . « Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit »
Vol. 6 N° 3, pp 141-167.

Fisette, Jacques & Marc Raffinot (dir.) (2010). *Gouvernance et appropriation locale du développement. Au-delà des modèles importés*, Ottawa, Les presses de l'université d'Ottawa, 228p.

Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B.etDe Colle S. (2010), “Stakeholder theory: The state of the art”. Cambridge University Press, Cambridge

Freeman J. (1999), “Stakeholder Influence Strategies”, *Academy of management review*, Vol.24, pp. 191-205.

Giaugue, D. (2009). “Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe: pour une lecture institutionnelle” *Revue Française d’Administration publique*, n°30,pp. 307-321.

Granovetter, M. (1985), « economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of sociology*, vol. 91, N° 3, p. 481-510

Grossman, Sanford J., and Oliver D. Hart. (1986). “the costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration”. *Journal of Political Economy* vol .94, N°4, pp.691-719.

Jen, E. (2006), “Robust design: A repertoire of biological, ecological, and engineering case studies”, Oxford University Press, Oxford *

Jensen M. (2002), “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Business Ethics Quarterly*”, vol.12, N°2, pp.235-256

Kwon S.W., Adler P.S. (2014), “Social capital: Maturation of a field of research”, *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, pp. 412-422.

Lawrence, T.B., Hardy, C. & Phillips, N. (2002), "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions" *Academy of Management Journal*, vol.45, pp.281-290.

Löfsten, H., et Lindelöf, P. (2002). « Science Parks and the growth of new technology-based firmsacademic-industry links, innovation and markets. *Research policy* », vol. 31 N° 6, pp. 859-876.

Messeghem K.et Sammut S. (2010), « Poursuite d’opportunité au sein d’une structure d’accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2017). “Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach”. *Journal of Small Business Management*.

Mitchell R., Weaver G., Agle B., Bailey A. et Carlson J. (2016), «Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation», *Academy of Management Review*, Vol.41,N° .2, pp.252-275

Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the principle of Who and What really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22 , N°4, pp. 853-886

Mohamed et Rajat (2021) « Le pilotage du Réseau – inter organisationnel : quelle réorganisation pour le réseau portuaire », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol.4, n°3, pp.1069-1094.

Muccheilli A (1991) « Les méthodes qualitatives ». N° 2591 de *Que sais - je? : Collection encyclopedique*.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2005). « Analyse qualitative ». *Paris: Armand Colin*.

Ondoa, Manga Tobie (2006). « Analyse des politiques agricoles au Cameroun ». www.oecd.org/dataoecd/41/36/37472112.doc, OCDE. 70 p

Ouattara A & Aka F .A (2022). « Perception du capital immatériel : cas des entreprises cotées basées en côte d’ivoire » *Revue Française d’Economie et de Gestion* Vol. 3 N° 12, pp.124-141

Paul M. (2004), *L’accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, l’harmattan.

Plane J - M. & Torres O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour les PME ? », *Actes du CIFEPME*

Pluchart J. Jacques (2014) « L’approche par les ressources des réseaux d’accompagnement entrepreneurial » ; Dans *Recherches en Sciences de Gestion* vol.3, N° 102, pp 47 – 71.

Ribier V. (2008). « Des transitions agricoles conditionnées par des politiques publiques ». In : Devèze Jean- Claude (ed.). *Défis agricoles africains*. Paris : Karthala, p. 235-246.

Ribier, V. & P. Baris (2013). « Vers un renouveau de politiques agricoles en Afrique », In : *Demeter 2014 : économie et stratégies agricoles*, vol. / No /, p.p. 143-158.

Richomme-Huet, K., & D’Andria, A. (2013). « L’accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, *Management International* », vol. 17, no 3, pp. 100–111

Sameh M. (2017). « Qualité de l’apprentissage et performance des PME engagées dans des Relations Inter-Organisationnelles : *Cas des partenariats entre PME tunisiennes et FMN dans le secteur métallurgique* » Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Manouba

Wafeu, Toko Patrick (2009). « L’analyse des politiques publiques en Afrique noire », *Politiques publiques en Afrique*. En ligne. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00397756>.

Yaya, H. S. (2005) « Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles ». Yale University, School of prospect Street. New Haven, CT 06520-8200.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Method*, London, New Delhi, Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design And Methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R., K. (2003 [1989]). *Case Study Research : Design and Methods* (3e ed.). Thousand Oaks. Sage Publications.

Yoro, B. & Guillemette, F. (2012). « Introduction. Recherche qualitative et particularités culturelles des terrains africains ». *Recherches qualitatives*, 31 (1), 1-5.