

Questions de gestion des Joint Ventures Internationales au Tchad: Culture et différences de perception du manager

Management Issues in International Joint Ventures in Chad: Culture and Differences in Managers' Perceptions

Dr AHMAT MAHAMAT TOLLI.

Docteur en sciences de Gestion.

Enseignant-Chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de
l'Université de Ndjaména-Tchad.

Laboratoire d'Etudes et des Recherches en Economie appliquée et Gestion (LAEREG)

Date de soumission : 29/01/2026

Date d'acceptation : 17/09/2026

Pour citer cet article :

MAHAMAT TOLLI. A. (2026) «Questions de gestion des Joint Ventures Internationales au Tchad: Culture et différences de perception du manager», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 247 - 263

Résumé

Cet article analyse les différences de perception des principes de la gestion par résultats entre managers tchadiens et français exerçant dans des Joint Ventures Internationales implantées au Tchad. L'étude adopte une démarche quantitative, comparative et exploratoire. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de 68 managers et cadres, dont 40 Tchadiens et 28 Français. Dix énoncés portant notamment sur l'autonomie, la formalisation des tâches, la responsabilité, le pouvoir, la définition des objectifs et la participation des collaborateurs ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à cinq modalités. Une analyse en composantes principales a été mobilisée afin d'identifier les principales dimensions structurant les perceptions des répondants. Les résultats font apparaître plusieurs écarts entre les deux groupes, notamment concernant le respect des règles, l'autonomie managériale, la planification détaillée et l'affectation des tâches. Certaines dimensions, telles que la clarification des fonctions et la participation à l'élaboration des objectifs, font cependant apparaître des convergences. L'étude souligne ainsi que l'appropriation des principes de la gestion par résultats peut varier selon les contextes managériaux et interculturels, sans traduire une opposition systématique entre les groupes étudiés.

Mots clés : Joint Ventures Internationales ; management interculturel ; gestion par résultats ; perceptions managériales ; Tchad

Abstract

This article examines differences in the perceptions of results-based management principles among Chadian and French managers working in International Joint Ventures operating in Chad. The study adopts a quantitative, comparative, and exploratory approach. Data were collected through a questionnaire administered to 68 managers and executives, including 40 Chadian and 28 French respondents. Ten statements covering managerial autonomy, task formalization, responsibility, power, goal setting, and employee participation were assessed using a five-point Likert scale. Principal component analysis was used to identify the main dimensions structuring respondents' perceptions. The findings reveal several differences between the two groups, particularly regarding compliance with formal rules, managerial autonomy, detailed planning, and task allocation. However, some dimensions, including the clarification of responsibilities and employee participation in goal setting, show greater convergence. The study therefore suggests that the appropriation of results-based management principles may vary across managerial and intercultural contexts without necessarily reflecting a systematic opposition between the groups examined. These findings highlight the importance of contextualizing management practices within International Joint Ventures.

Keywords : International Joint Ventures ; cross-cultural management ; results-based management ; managerial perceptions ; Chad

Introduction

La multiplication des alliances et des formes de coopération internationale place les entreprises face à des enjeux de coordination qui ne relèvent pas uniquement de considérations économiques ou contractuelles. Les Joint Ventures Internationales (JVI), parce qu'elles réunissent des partenaires issus de contextes institutionnels, organisationnels et culturels différents, constituent des espaces particulièrement sensibles aux écarts de perception concernant les pratiques de management, l'autorité, l'autonomie, la responsabilité et les modalités de coordination. En mettant en commun des ressources, des compétences et des connaissances, les partenaires peuvent accéder à des avantages qu'ils auraient difficilement obtenus individuellement (Geringer & Hébert, 1991 ; Yan & Luo, 2016).

Dans les économies africaines, ces alliances peuvent également constituer des dispositifs d'apprentissage et de transfert de connaissances. L'étude d'Ado et al. (2017), consacrée aux joint ventures Afrique-Chine, montre notamment que les processus de transfert de connaissances sont étroitement liés aux pratiques informelles, au capital social et aux différences culturelles. Dans le cas du Tchad, l'intérêt de ces coopérations réside à la fois dans l'accès des partenaires étrangers aux ressources et aux réseaux locaux et dans les possibilités d'apprentissage organisationnel et managérial pour les partenaires locaux.

Parmi les pratiques concernées, la gestion par résultats occupe une place particulière. Elle repose sur la définition d'objectifs, la responsabilisation des acteurs, l'autonomie dans l'action, la délégation et l'évaluation des performances à partir des résultats atteints. Cette orientation ne signifie cependant pas que les mêmes principes soient interprétés de façon uniforme. Les travaux récents sur les systèmes de contrôle montrent au contraire que les mécanismes de gestion sont associés aux caractéristiques culturelles et organisationnelles du contexte dans lequel ils sont utilisés (Einhorn et al., 2024 ; Mitter et al., 2024).

Les recherches contemporaines sur les JVI invitent également à dépasser une lecture simplifiée de la distance culturelle. Li (2023) montre que ses effets dépendent des acteurs entre lesquels la distance est considérée et de l'expérience antérieure des entreprises. Konara et Mohr (2023) mettent en évidence le rôle du cultural bridging, qui peut réduire certains effets défavorables de la distance culturelle. Les différences culturelles ne constituent donc pas mécaniquement un facteur d'échec ; leurs effets dépendent aussi des mécanismes d'adaptation, de coordination et d'apprentissage développés par les partenaires.

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est d'identifier et de comparer les perceptions des managers tchadiens et français concernant plusieurs principes associés à la gestion par

résultats dans les JVI implantées au Tchad. L'analyse porte notamment sur la responsabilité du manager, l'autonomie, la formalisation des tâches, la définition des objectifs, la participation des collaborateurs et les modalités de coordination.

La recherche est structurée autour de la question suivante : Quelles différences de perception caractérisent les managers tchadiens et français à l'égard des principes de la gestion par résultats dans les Joint Ventures Internationales implantées au Tchad ?

Sur le plan empirique, l'étude repose sur un questionnaire administré auprès de 68 managers et cadres, soit 40 répondants tchadiens et 28 répondants français. Les perceptions sont mesurées à partir de dix énoncés évalués sur une échelle de Likert à cinq modalités. Le traitement initial repose sur une analyse en composantes principales (ACP) destinée à identifier la structuration des réponses.

L'article est organisé en quatre parties. La première présente les fondements théoriques relatifs à la culture, au management interculturel, aux JVI et à la gestion par résultats. La deuxième expose la démarche méthodologique et les caractéristiques de l'échantillon. La troisième présente les résultats de l'analyse empirique et les différences observées entre les deux groupes. La quatrième discute ces résultats à la lumière de la littérature et en dégage les principales implications scientifiques et managériales.

1. Cadre théorique : culture, perceptions managériales et fonctionnement des JVI

1.1. Culture nationale, contingence et représentations managériales

La culture constitue un cadre d'interprétation à partir duquel les individus donnent du sens aux situations de travail, aux rapports hiérarchiques et aux responsabilités managériales. Hofstede (1994) l'appréhende comme un système de valeurs et de représentations partagé par les membres d'un groupe, tandis que D'Iribarne (1998) insiste sur les logiques d'interprétation propres aux contextes sociaux. Ces approches permettent d'expliquer pourquoi des pratiques de gestion formellement identiques peuvent recevoir des significations différentes selon les acteurs.

Laurent (1986) montre que les managers construisent leur rôle et leur fonction organisationnelle à partir de représentations qui varient selon les contextes nationaux. Cette perspective est prolongée par les travaux récents de Mitter et al. (2024), dont la revue systématique met en évidence l'influence de la culture nationale sur différents éléments des systèmes de contrôle de gestion, tout en soulignant la nécessité d'éviter les classifications culturelles trop superficielles.

Cette lecture est complétée par l'approche contingente. Celle-ci considère qu'une pratique de gestion n'est pas efficace indépendamment de son environnement : son fonctionnement dépend de son ajustement aux caractéristiques organisationnelles et contextuelles. Appliquée aux dispositifs de contrôle et de pilotage, cette perspective conduit à considérer la culture nationale comme l'un des facteurs de contingence susceptibles d'influencer la conception, l'usage et l'appropriation des mécanismes de management. La revue systématique de Mitter et al. (2024) confirme que les systèmes de contrôle sont fréquemment adaptés aux contextes culturels dans lesquels ils sont déployés. Dans le présent article, cette approche permet d'expliquer pourquoi des principes communs de gestion par résultats peuvent être compris ou opérationnalisés différemment par des managers évoluant dans une même JVI.

Dans cette recherche, la nationalité est donc utilisée comme caractéristique de comparaison des groupes et non comme mesure directe de la culture individuelle. Les différences éventuellement observées peuvent être interprétées à la lumière des travaux interculturels, mais elles ne permettent pas d'attribuer mécaniquement les comportements à la seule culture nationale. La formation, l'expérience professionnelle, la position hiérarchique et l'exposition à d'autres environnements culturels peuvent également intervenir.

1.2. Différences culturelles, coordination et apprentissage dans les JVI

Les JVI reposent sur une coopération entre partenaires qui mettent en commun des ressources, des compétences et des connaissances tout en conservant des identités organisationnelles distinctes. Cette configuration procure des avantages d'accès aux marchés, aux réseaux et aux savoir-faire, mais elle augmente aussi la complexité de coordination lorsque les partenaires sont issus de contextes nationaux différents (Ado et al., 2017 ; Yan & Luo, 2016).

La littérature classique sur les alliances a longtemps insisté sur les risques liés à la distance culturelle : difficultés de communication, interprétations divergentes, conflits, problèmes de confiance et instabilité. Toutefois, les résultats empiriques ne convergent pas toujours vers un effet négatif uniforme. Park et Ungson (1997) montrent notamment que les relations antérieures entre partenaires peuvent réduire certaines difficultés associées aux différences culturelles. Plus récemment, Li (2023) distingue plusieurs formes de distance culturelle et montre que leurs effets ne sont pas identiques. Konara et Mohr (2023) proposent le concept de cultural bridging et mettent en évidence le rôle positif que peut jouer un partenaire culturellement plus proche du pays d'accueil.

Les alliances asymétriques ajoutent une autre dimension à cette complexité. Rannane (2023) rappelle que les écarts de taille, de culture et de style de management peuvent affecter les mécanismes de gouvernance des alliances. Dans les JVI étudiées ici, la question centrale n'est donc pas seulement l'existence de différences entre partenaires, mais la manière dont ces différences sont interprétées et intégrées dans les pratiques de gestion.

1.3. Gestion par résultats et évolution du rôle managérial

La gestion par résultats déplace l'attention du seul respect des procédures vers l'atteinte d'objectifs et de résultats identifiés. Elle associe autonomie, responsabilité, délégation, clarification des objectifs et obligation de rendre compte. Les recherches sur les systèmes de contrôle montrent que les cultures organisationnelles ne sont pas neutres à l'égard des contrôles par les résultats, des contrôles d'action ou des mécanismes de responsabilisation (Einhorn et al., 2024).

Nyamori et Boyce (2023) montrent, dans un contexte différent de celui des JVI, que les dispositifs de management par résultats soulèvent directement les questions d'autonomie et de responsabilité. Cette articulation est pertinente pour le présent article : l'autonomie du manager ne peut être analysée indépendamment de la responsabilité associée aux résultats, et une forte formalisation des tâches peut entrer en tension avec la marge de manœuvre supposée par une logique de résultats.

Les dix items du questionnaire couvrent ainsi plusieurs dimensions complémentaires : respect des règles administratives, rapport au pouvoir et aux objectifs, autonomie du manager, définition des fonctions, planification détaillée, divergence des intérêts, confidentialité, affectation des tâches, clarification des objectifs et participation des employés à leur élaboration. Ils ne constituent pas une échelle psychométrique validée unique ; ils sont utilisés comme indicateurs de différentes représentations du rôle managérial et des principes associés à la gestion par résultats.

1.4. Synthèse du positionnement théorique

Le cadre théorique retenu combine trois idées. Premièrement, les pratiques de gestion sont interprétées à partir de systèmes de représentation socialement situés. Deuxièmement, les différences culturelles dans les JVI peuvent générer des frictions, mais aussi des apprentissages et des mécanismes d'adaptation. Troisièmement, les systèmes de gestion et de contrôle doivent être appréhendés comme des dispositifs contingents, dont l'efficacité dépend de leur adéquation au contexte.

La recherche ne vise donc pas à démontrer qu'une culture nationale détermine un style de management. Elle examine si deux groupes de managers évoluant dans un même environnement de JVI expriment des perceptions différentes à propos de dimensions centrales de la gestion par résultats.

2. Méthodologie

2.1. Démarche de recherche

Cette recherche adopte une démarche quantitative, comparative et exploratoire. Elle cherche à identifier la structuration des perceptions relatives à plusieurs principes de la gestion par résultats et à comparer les réponses de managers français et tchadiens exerçant dans des JVI implantées au Tchad. Le recours à un questionnaire permet de recueillir de manière standardisée les appréciations des répondants sur les différents items.

2.2. Population et échantillon

La population étudiée est constituée de managers et de cadres français et tchadiens exerçant dans des Joint Ventures Internationales implantées au Tchad. Ce choix découle directement de la question de recherche, centrée sur la comparaison des perceptions de la gestion par résultats entre deux groupes appelés à coopérer dans un même contexte organisationnel international. L'échantillon final comprend 68 répondants : 28 managers français et 40 managers tchadiens. La population mère correspond à l'ensemble des managers et cadres français et tchadiens exerçant, au moment de l'enquête, dans les Joint Ventures Internationales implantées au Tchad et répondant aux critères de l'étude. Le dispositif initial ne documente pas un recensement exhaustif permettant d'en établir l'effectif total. Cette limite empêche de calculer un taux de couverture de la population et conduit à circonscrire la portée des conclusions aux répondants effectivement interrogés.

La constitution de l'échantillon relève d'un échantillonnage non probabiliste raisonné. Les répondants sont sélectionnés au regard de critères directement liés à l'objet de la recherche : exercer une fonction de manager ou de cadre dans une JVI implantée au Tchad et appartenir à l'un des deux groupes nationaux étudiés, français ou tchadien. Cette logique de sélection est cohérente avec la visée comparative de la recherche et avec le caractère exploratoire du dispositif.

L'échantillon comprend 68 répondants pour dix variables analysées, soit 6,8 observations par variable. Cette taille est cohérente avec la visée exploratoire de l'étude et permet une première structuration des perceptions à partir d'un nombre limité d'items. Elle ne doit toutefois pas être

interprétée comme garantissant, à elle seule, la stabilité d'une structure factorielle : MacCallum et al. (1999) montrent que l'adéquation de la taille d'échantillon dépend également des communalités et du degré de détermination des facteurs. Les résultats de l'ACP sont donc mobilisés ici comme éléments exploratoires et interprétés avec prudence.

Tableau N°1 : Caractéristiques des groupes interrogés

Caractéristique	Managers français	Managers tchadiens
Nombre de questionnaires	28	40
Âge moyen	40–45 ans	37 ans
Nombre d'années d'expérience	10–15 ans	7–10 ans
Répartition hommes/femmes	20 H / 8 F	29 H / 11 F
Diplômes universitaires	81 %	77 %

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête.

Les répondants présentent globalement une expérience professionnelle importante et une forte proportion de diplômés universitaires. Le manuscrit initial indique également qu'une part importante des managers tchadiens interrogés a été exposée à une culture étrangère par des études ou une formation à l'étranger. Cette exposition internationale constitue un élément d'interprétation des convergences et divergences observées entre les deux groupes, puisqu'elle peut favoriser une certaine proximité des référentiels managériaux.

2.3. Instrument de collecte

Le questionnaire comprend dix énoncés relatifs aux perceptions du rôle du manager et à plusieurs principes associés à la gestion par résultats. Les répondants expriment leur degré d'accord sur une échelle de Likert à cinq modalités : 1 = tout à fait en désaccord ; 2 = en désaccord ; 3 = neutre ; 4 = d'accord ; 5 = tout à fait d'accord. La liste complète des items est présentée en annexe.

2.4. Traitement des données

Le traitement initial repose sur une analyse en composantes principales (ACP) appliquée aux dix variables. L'objectif est de synthétiser les relations entre les variables observées et d'identifier les principales dimensions structurant les perceptions. Les deux premières composantes sont les seules dont la valeur propre est supérieure à 1 ; elles expliquent ensemble 46,467 % de la variance totale. Ce résultat est compatible avec une rétention de deux composantes selon le critère de Kaiser, sans préjuger des autres diagnostics de qualité de l'ACP.

Compte tenu de la taille de l'échantillon et de l'objectif exploratoire, l'ACP est utilisée comme outil de synthèse des relations entre les dix variables plutôt que comme validation définitive d'une échelle de mesure. L'interprétation porte prioritairement sur les deux composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 et sur les corrélations des variables avec ces composantes. Cette lecture est complétée par l'analyse comparative des réponses aux dix items. L'ACP ne constitue pas, à elle seule, un test d'inférence sur les différences entre les groupes français et tchadien. Les résultats comparatifs sont donc présentés comme des écarts de perception observés. En l'absence d'un test statistique de différence explicitement rapporté dans le dispositif initial, le terme « significatif » n'est pas utilisé pour qualifier ces écarts. Cette précaution maintient la portée descriptive et exploratoire de l'analyse.

3. Résultats

3.1. Structure des perceptions : résultats de l'ACP

La première composante présente une valeur propre de 3,394 et explique 33,936 % de la variance totale. La deuxième composante présente une valeur propre de 1,253 et explique 12,531 % supplémentaires. La variance cumulée des deux premiers axes atteint ainsi 46,467 %.

Tableau N°2 : Variance totale expliquée

Composante	Valeur propre	% de variance	% cumulé
1	3,394	33,936	33,936
2	1,253	12,531	46,467
3	0,958	9,578	56,045
4	0,925	9,246	65,291
5	0,884	8,838	74,129
6	0,852	8,517	82,645
7	0,618	6,180	88,825
8	0,466	4,664	93,489
9	0,367	3,666	97,155
10	0,284	2,845	100,000

Source : élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'ACP.

La première composante est principalement associée aux variables V1, V2, V4, V5, V6 et V7. Ces items renvoient au respect des règles, au rapport au pouvoir, à la définition des fonctions, à la planification détaillée, aux intérêts divergents et à la confidentialité. La deuxième composante est davantage associée aux variables V3, V8 et V9, relatives à l'autonomie, à l'affectation des tâches et à la définition des objectifs.

Tableau N°3 : Corrélations des variables avec les deux premières composantes

Variable	Composante 1	Composante 2
V1	0,741	0,225
V2	0,761	0,156
V3	-0,074	-0,699
V4	0,562	-0,244
V5	0,650	-0,015
V6	0,857	0,202
V7	0,591	0,354
V8	0,118	0,589
V9	0,070	0,623
V10	-0,364	-0,117

Source : élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'ACP.

Compte tenu de l'hétérogénéité conceptuelle des items associés au premier axe, celui-ci n'est pas réduit à une dénomination factorielle unique. Les résultats font néanmoins apparaître une structuration autour, d'une part, de la formalisation et du contrôle de l'action managériale et, d'autre part, de l'autonomie, de la responsabilité hiérarchique et de la structuration des objectifs.

3.2. Analyse comparative des perceptions

Les réponses à la question 1 suggèrent que les managers tchadiens interrogés accordent davantage d'importance au respect des règles administratives. Cette orientation peut traduire une conception de la responsabilité managériale davantage associée à la conformité procédurale. Elle ne doit toutefois pas être interprétée comme une opposition absolue à l'orientation vers les résultats.

La question 2 met en évidence un écart concernant l'idée selon laquelle les managers seraient davantage motivés par l'obtention du pouvoir que par l'atteinte des objectifs : les répondants tchadiens expriment davantage leur accord avec cet énoncé, tandis que les répondants français manifestent davantage de désaccord. Ce résultat porte sur une perception déclarée et ne permet pas d'inférer un comportement effectif.

Concernant l'autonomie nécessaire à l'efficacité du manager (question 3), les répondants français apparaissent davantage favorables à cette dimension. En revanche, les deux groupes convergent plus nettement sur la nécessité de définir les fonctions lorsque les activités deviennent complexes (question 4).

La question 5, relative à l'élaboration de plans détaillés pour les subordonnés, fait apparaître un écart plus marqué : les répondants tchadiens se montrent davantage favorables à un

encadrement détaillé, tandis que les répondants français adoptent une position plus proche de la neutralité.

La question 6 indique que les managers tchadiens interrogés perçoivent plus fortement l'existence d'intérêts divergents au sein des JVI. Cette perception est particulièrement pertinente pour l'analyse de la coordination, dans la mesure où la gestion par résultats suppose une convergence minimale autour d'objectifs communs.

La question 7 révèle également un écart concernant la confidentialité des opérations. Les données disponibles permettent de constater une divergence de perception, mais elles ne permettent pas d'en identifier directement les mécanismes culturels, organisationnels ou professionnels.

Pour la question 8, les managers tchadiens interrogés attribuent davantage au manager la responsabilité directe de l'affectation des tâches. Ce résultat suggère une conception plus centralisée de la répartition du travail au sein de l'échantillon étudié.

Les questions 9 et 10 font apparaître une configuration plus nuancée. Les deux groupes ne semblent pas attribuer exactement la même signification à la définition des objectifs, mais ils convergent davantage lorsqu'il s'agit de reconnaître l'intérêt de faire participer les employés à leur élaboration. Cette convergence montre que les écarts observés ne sont ni systématiques ni uniformes.

Tableau N°4 : Synthèse des perceptions observées

Dimension	Item(s)	Observation issue du manuscrit	Lecture prudente
Règles et conformité	Q1	Tchadiens davantage favorables au respect formel	Importance plus forte accordée à la formalisation
Pouvoir et objectifs	Q2	Écart entre les deux groupes	Perceptions différentes du rapport pouvoir/objectifs
Autonomie	Q3	Français davantage favorables	Autonomie davantage valorisée par les répondants français
Définition des fonctions	Q4	Convergence	Clarification des responsabilités largement admise
Planification détaillée	Q5	Tchadiens davantage favorables	Encadrement opérationnel plus formalisé
Intérêts divergents	Q6	Tchadiens davantage en accord	Perception plus forte de divergences internes
Confidentialité	Q7	Divergence	Rapport différent à la responsabilité informationnelle
Affectation des tâches	Q8	Tchadiens davantage favorables	Responsabilité hiérarchique plus affirmée
Définition des objectifs	Q9	Divergence	Conceptions différentes de la fixation des objectifs

Dimension	Item(s)	Observation issue du manuscrit	Lecture prudente
Participation	Q10	Convergence	Acceptation partagée de la participation aux objectifs

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête.

4. Discussion

4.1. Formalisation et autonomie : une tension centrale

Les résultats mettent d'abord en évidence une tension entre une conception du rôle managérial davantage centrée sur la formalisation, les règles et la structuration précise des tâches, et une conception accordant une place plus importante à l'autonomie. Les répondants tchadiens apparaissent davantage favorables au respect des règles formelles et à la planification détaillée, alors que les répondants français expriment une adhésion plus forte à l'autonomie du manager. Ce résultat rejoint l'idée selon laquelle les systèmes de contrôle et les pratiques managériales ne sont pas indépendants de leur contexte culturel et organisationnel (Einhorn et al., 2024 ; Mitter et al., 2024). Il ne signifie toutefois pas que la formalisation soit incompatible avec la gestion par résultats. Elle peut également être utilisée comme mécanisme de clarification et de sécurisation des responsabilités, notamment dans des structures où les acteurs doivent coordonner des attentes différentes.

4.2. Pouvoir, objectifs et coordination

Les écarts relatifs au pouvoir, aux objectifs et à la perception d'intérêts divergents soulignent l'importance de la coordination dans les JVI. La question essentielle n'est pas de conclure qu'un groupe serait intrinsèquement plus orienté vers le pouvoir, mais de comprendre comment les responsabilités managériales et les objectifs communs sont interprétés par les acteurs.

Cette lecture est cohérente avec les travaux récents sur la friction culturelle. Li (2023) souligne que les effets de la distance culturelle dépendent des acteurs et des expériences concernées, tandis que Konara et Mohr (2023) montrent qu'un mécanisme de cultural bridging peut compenser une partie des difficultés associées à la distance culturelle. Les différences observées dans cette étude doivent donc être interprétées dans une logique d'ajustement et de coordination plutôt que comme une incompatibilité culturelle.

4.3. Définition des objectifs et participation : des convergences sur le plan managérial

La convergence des deux groupes sur l'intérêt de la participation des employés à l'élaboration des objectifs nuance fortement une lecture opposant deux modèles de management. Les

répondants peuvent diverger sur le rôle exact du manager dans la définition et le contrôle des objectifs tout en partageant l'idée que l'implication des collaborateurs est utile.

Cette convergence peut être interprétée comme un indice d'apprentissage et d'adaptation au sein des JVI. Ado et al. (2017) montrent précisément que les joint ventures peuvent fonctionner comme des espaces de transfert de connaissances et d'apprentissage, à condition que les acteurs développent des mécanismes relationnels appropriés.

4.4. Éviter une lecture déterministe de la culture

La comparaison met en évidence des écarts de perception, mais le protocole ne mesure pas directement les dimensions culturelles individuelles. Il serait donc excessif d'attribuer les différences observées à la seule culture nationale. La nationalité sert ici de critère de constitution des groupes, alors que d'autres facteurs — formation, expérience, position hiérarchique, socialisation professionnelle ou exposition internationale — peuvent également intervenir.

Cette prudence est d'autant plus nécessaire qu'une part importante des managers tchadiens de l'échantillon a été exposée à des formations ou à des expériences à l'étranger. Le résultat peut ainsi refléter des processus de convergence, d'hybridation et d'appropriation différenciée plutôt qu'une opposition entre deux modèles culturels homogènes.

4.5. Contributions scientifiques et implications managériales

Sur le plan scientifique, la recherche montre que la question centrale n'est pas seulement l'acceptation ou le rejet de la gestion par résultats, mais la traduction concrète de ses principes dans les représentations managériales. Deux groupes peuvent partager l'idée générale d'une gestion orientée vers les résultats tout en divergeant sur les modalités de mise en œuvre : degré d'autonomie, niveau de formalisation, répartition des tâches ou définition des objectifs.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les responsables de JVI doivent expliciter les attentes relatives à l'autonomie, à la délégation, aux objectifs et à la responsabilité. Les dispositifs de gestion par résultats gagnent à être accompagnés de mécanismes de coordination permettant aux partenaires de construire une compréhension commune des rôles et des règles. La participation des collaborateurs à la définition des objectifs apparaît ici comme un point de convergence susceptible de servir de levier de coordination.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les perceptions de managers tchadiens et français concernant plusieurs principes associés à la gestion par résultats dans des Joint Ventures Internationales implantées au Tchad. L'étude repose sur 68 répondants, dont 40 Tchadiens et 28 Français, interrogés au moyen de dix énoncés relatifs notamment à l'autonomie, à la formalisation des tâches, au pouvoir, à la définition des objectifs et à la participation.

Les résultats font apparaître plusieurs écarts entre les deux groupes. Les répondants tchadiens semblent accorder davantage d'importance au respect des règles formelles, à la planification détaillée et à l'intervention du manager dans l'affectation des tâches, tandis que les répondants français apparaissent davantage favorables à l'autonomie. D'autres dimensions, notamment la clarification des fonctions et la participation à l'élaboration des objectifs, font apparaître des convergences. Les différences observées ne sont donc ni systématiques ni absolues.

Sur le plan scientifique, l'étude contribue à nuancer une lecture universaliste des pratiques de gestion en mettant l'accent sur les modalités différenciées d'appropriation des principes de la gestion par résultats. Elle invite également à distinguer la comparaison de groupes nationaux d'une mesure directe de la culture individuelle. Sur le plan managérial, les résultats plaident pour une clarification des responsabilités et des objectifs, accompagnée d'un ajustement des niveaux d'autonomie, de formalisation et de participation au contexte de la JVI.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites. La taille de l'échantillon reste restreinte et ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des managers exerçant au Tchad. L'étude compare les répondants selon leur nationalité sans mesurer directement les dimensions culturelles individuelles. Enfin, les données reposent sur des perceptions déclarées et non sur l'observation des pratiques managériales effectives.

Des recherches ultérieures pourraient élargir l'échantillon, intégrer d'autres nationalités, introduire des mesures directes des dimensions culturelles et examiner l'effet des différences de perception sur la coordination, la confiance, l'apprentissage organisationnel et la performance des JVI. L'enjeu n'est donc pas seulement d'adopter un modèle de gestion par résultats, mais d'en construire une appropriation suffisamment partagée pour qu'il puisse fonctionner dans un environnement interculturel.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des questions posées

Item	Énoncé
Question 1	Le manager est d'abord et avant tout responsable du respect des règles administratives.
Question 2	La plupart des managers semblent être plus motivés par l'obtention du pouvoir que par l'atteinte d'objectifs.
Question 3	Le manager doit bénéficier d'autonomie pour être efficace.
Question 4	Plus les activités d'un département sont complexes, plus il devient important que les fonctions de chacun soient bien définies.
Question 5	Il est essentiel d'élaborer des plans détaillés pour les subalternes afin qu'ils sachent ce qu'ils ont à faire.
Question 6	Les JVI sont pleines de gens avec des intérêts divergents sans buts communs.
Question 7	Le gestionnaire est responsable de garder le secret sur les opérations de son entreprise.
Question 8	Le manager est le premier responsable de l'affectation et des tâches des subordonnés.
Question 9	Les objectifs de travail des employés doivent être définis très clairement.
Question 10	En JVI, il est souvent utile de faire participer les employés à l'élaboration des objectifs.

Source : questionnaire de l'étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Ado, A., Su, Z., & Wanjiru, R. (2017). Learning and knowledge transfer in Africa-China JVs: Interplay between informalities, culture, and social capital. *Journal of International Management*, 23(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.003>
- D'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Seuil.
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18, 2321–2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Geringer, J. M., & Hébert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249–263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490302>
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde interculturel : comprendre nos programmations mentales*. Éditions d'Organisation.
- Konara, P., & Mohr, A. (2023). Cultural bridging and the performance of international joint ventures. *International Business Review*, 32(4), 102109. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102109>
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25(1), 91–102. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250107>
- Li, C. (2023). Cultural friction in international joint ventures: Whose cultural distance affects market reactions? *Journal of Management*, 49(7), 2288–2317. <https://doi.org/10.1177/01492063221104030>
- Mitter, C., Kuttner, M., Duller, C., & Sommerauer, P. (2024). Does national culture impact management control systems? A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18, 209–257. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00661-w>
- Nyamori, R. O., & Boyce, G. (2023). Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan public enterprises. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102501. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102501>
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279–307. <https://doi.org/10.2307/256884>

Rannane, M. (2023). Analyse des modes de gouvernance des alliances stratégiques asymétriques : une perspective basée sur les coûts de transaction pour les PME marocaines.

Revue Internationale du Chercheur, 4(1), 70–85.

Yan, A., & Luo, Y. (2016). International joint ventures: Theory and practice. Routledge.