

Coopération entre les dirigeants de PME en Afrique: analyse des facteurs de motivation et des mécanismes de coordination dans une perspective de co-investissement.

RÉSUMÉ

À l'image de la majorité des pays africains, le parc de production électrique du Sénégal reste largement insuffisant et est source de fréquents délestages (BAD, 2010). Dans ce contexte, un nombre croissant de grandes entreprises ont de plus en plus recours aux génératrices électriques ou construisent de mini-centrales électriques pour la production d'électricité pour leurs besoins. Bien que cette initiative soit fortement encouragée par la société publique en charge du secteur électrique, pour les PME, du fait de leur manque de capacités à investir dans des sources alternatives d'auto-approvisionnement d'électricité, cette situation perturbe fortement leur système productif. Dans ce contexte, comment la PME, avec ses moyens financiers relativement limités pourrait donc survivre? Des études empiriques ont démontré que la collaboration entre les PME est un outil indispensable à leur performance (Géraudel, 2011). Les théories modernes de l'économie industrielle considèrent que le développement des firmes n'est pas indépendant des relations collaboratives qu'elles entretiennent avec d'autres firmes ou acteurs qui pourraient se présenter comme de potentielles sources d'opportunités pour leur développement (Julien et al. 2004). Pourtant, malgré les avantages que présente la collaboration en tant qu'option sérieuse lorsque l'entreprise manque de moyens pour investir dans une activité ou dans un nouveau projet (Richardson, 1972) ou encore en tant qu'alternative stratégique (Leyronas, 1998), dans le contexte particulier du Sénégal, les dirigeants de PME ne collaborent pas. Notre recherche explore ainsi les mécanismes de coordination et les facteurs qui influenceraient les dirigeants de PME à collaborer pour faire face ensemble au problème d'approvisionnement de l'électricité. Dans une perspective d'analyse mixte, l'objectif de la thèse est, outre l'analyse des caractéristiques du processus motivationnel des dirigeants de PME à collaborer, d'identifier les conditions de mise en œuvre d'une coordination des acteurs dans la réalisation d'un projet collectif d'approvisionnement d'électricité par les PME au Sénégal.

Mots-clés : PME, action collective, confiance, coordination, collaboration.

1. Introduction

Dans un contexte de pénurie d’approvisionnement d’électricité par les sociétés nationales dans la grande majorité des pays d’Afrique subsaharienne, les années 90 jusqu’au début des années 2000 ont été successivement marquées par des vagues de privations du secteur électrique suivies de l’ouverture du marché aux producteurs indépendants. Cependant au Sénégal, en dépit de cette réorganisation du secteur, « l’offre reste nettement inférieure à la demande et, depuis des décennies, les délestages continuent de perturber le système d’approvisionnement d’électricité. Face à ce déséquilibre de l’offre et de la demande d’électricité auquel s’ajoute la cherté de l’électricité, un nombre croissant d’entreprises, surtout les grandes industries manufacturières, les banques et le secteur hôtelier, investissent dans l’autoproduction d’électricité pour leurs propres besoins. Ce système d’autoproduction est aujourd’hui fortement encouragé par l’État sénégalais qui, dans sa politique de restructuration et de relance du secteur de l’énergie, favorise les initiatives privées d’autoproduction ou de microproduction d’électricité » (Rapport SENELEC, 2013). Cependant, pour les PME manufacturières, du fait de leur manque de capacités à investir dans des sources alternatives d’auto-approvisionnement d’électricité, les fréquents délestages du système perturbent leur système productif. Des études empiriques démontrent que la collaboration entre les PME a un impact positif sur leur performance (Géraudel, 2011). Richardson (1972) mentionnait déjà au début des années 70 que la collaboration inter-firmes serait une option sérieuse pour une entreprise qui manque de ressources pour ses investissements. D’une part, la collaboration se présente comme « une option sérieuse lorsque l’entreprise manque de capacités ou de ressources dont elle a besoin pour réaliser une activité ou s’engager dans un nouveau projet » (Richardson, 1972) et d’autre part, elle est démontrée comme étant « une potentielle source d’opportunités pour le développement des PME » (Julien et al. 2004). De ce fait, de plus en plus de chercheurs considèrent la collaboration interentreprises comme une alternative stratégique et comme un élément d’organisation (Leyronas, 1998) dont pourrait fortement dépendre le développement des PME (Julien et al. 2004). Cependant, en dépit de cet avantage manifeste des pratiques d’affaires conjointes, les PME sénégalaises ne collaborent pas. Or, même dans des pays développés à l’image du Canada, de l’Allemagne entre autres où le problème d’approvisionnement électrique ne se pose pas, des PME ont initié des collaborations pour produire ensemble de l’électricité pour leurs besoins. C’est le cas des Aluminerie au Québec qui autoproduisent de l’électricité pour leurs besoins économiques. En Allemagne, des fermiers qui, au départ ne produisaient de

l'électricité que pour leurs besoins, ont fini par se convertir en producteurs indépendants d'électricité. Pourquoi donc les PME sénégalaises ne collaborent-elles pas à l'image des cas que nous venons de citer? Une telle interrogation trouve du sens dans la littérature sur la problématique de l'action collective où des chercheurs s'interrogent sur le fait que dans un contexte de déficit de ressources, certaines organisations ou individus collaborent pour faire face au problème commun alors que d'autres partageant les mêmes préoccupations s'y abstiennent (Grawal, 2002). Notre recherche vise ainsi d'une part, à analyser les facteurs influençant la motivation des dirigeants de PME à collaborer dans une perspective d'investissements conjoints pour l'auto-provisionnement d'électricité pour leurs propres besoins économiques et, d'autre part, à explorer les conditions de mise en œuvre d'une coordination des acteurs dans la réalisation du projet collectif d'approvisionnement d'électricité. Nous serons ainsi amenés à proposer un cadre d'analyse qui favorise la motivation des dirigeants de PME à collaborer.

Dans notre revue de littérature, des concepts-clés seront abordés en vue d'arriver à proposer un modèle de recherche qui tienne compte de certains particularismes, notamment sociologiques eu égard à la dimension socioculturelle qui sera suffisamment prise en compte dans cette étude. Par ailleurs, dans le débat sur le rapport entre l'homme et son environnement, Burrell et Morgan (1979) considèrent que le processus décisionnel de l'homme est complètement influencé par la situation ou l'environnement dans lequel il se trouve. Nous serons donc amenés à discuter des influences situationnelles et sociales caractérisant notre domaine d'étude. Pour cela, un intérêt sera accordé aux caractéristiques spécifiques de la PME africaine et en particulier sénégalaise, ainsi qu'aux facteurs socioculturels du dirigeant de PME et, entre autres, à l'environnement des affaires qui aurait une influence sur l'incertitude des relations d'affaires (Biggs et Shah, 2006). Par ailleurs, la notion de confiance étant présentée dans la littérature comme une alternative à l'incomplétude des contrats (Macaulay, 1963), nous discuterons de ce concept qui, toutefois, ne se réfère pas seulement aux jugements et opinions que pourraient avoir les acteurs dans les relations interpersonnelles mais qui se présente également comme un mécanisme de coordination des échanges économiques (Jaillon et al. 2004). L'intérêt que nous accordons à cette notion de confiance dans ce travail réside sur le fait que les incitations dans le cadre partenarial et précisément de collaboration inter-firmes dans une dynamique de réseau ne sont pas strictement contractuelles en ce sens que le partenariat repose beaucoup plus sur des engagements relationnels et la crédibilité qui lie les parties prenantes. Toutefois, en raison des situations d'incertitude et de rationalité limitée des agents (Williamson, 1985), le capital

relationnel à lui seul ne suffirait pas comme mode de gouvernance et de coordination des acteurs (North, 1990; Brousseau, 2000) et si les modèles de confiance et de coordination sont certes valides au niveau théorique, ils ne marquent pas toujours l'aboutissement d'une dynamique collaborative entre acteurs (Ostrom, 1990). Pour ce faire, la théorie de l'action collective d'Ostrom (1990) sera principalement mobilisée dans cette étude en ce sens qu'elle surpasse la logique économique pour prendre en compte la dimension sociologique dans l'explication de l'engagement des acteurs dans une action collective.

Pour parvenir aux fins de notre étude, les questions de recherche ci-après nous permettront de conduire notre analyse.

2. Questions et objectifs de recherche

2.1. Questions de recherche

Dans un contexte de sous-capacité du système électrique sénégalais qui handicape la productivité des PME manufacturières dont le système productif dépend de l'approvisionnement d'électricité, notre recherche identifie les facteurs susceptibles d'influencer la motivation des dirigeants à collaborer. Pour cela, les questions ci-après nous semblent pertinentes pour atteindre nos objectifs.

(1) quels facteurs influenceraient la motivation des dirigeants de PME à collaborer dans des pratiques d'affaires pour leurs besoins économiques?

Par ailleurs, l'intérêt de la présente recherche étant de parvenir à une solution qui aiderait les PME à sortir de l'impasse liée au manque d'approvisionnement de l'électricité qui plombe leur système productif, il nous faudrait nous intéresser aux mécanismes de coordination qui favoriserait cette relation partenariale. Ce comment des choses nous conduit à la question suivante :

(2) quels mécanismes de coordination mettre en place pour favoriser ce type de partenariat?

Les réponses à ces questionnements nous permettront de réaliser les objectifs de la recherche ci-après élucidés.

2.2. Les objectifs de la recherche

L'étude vise principalement trois objectifs :

– De manière générale, identifier les facteurs qui influenceraient la motivation des dirigeants de PME sénégalais à collaborer dans un projet d'investissement conjoint et ce, en vue de

proposer un cadre qui favorise la coordination des PME dans l'autoproduction d'électricité pour leurs besoins économiques.

– De manière spécifique, recueillir les opinions, les perceptions et les croyances des dirigeants de PME afin de catégoriser les valeurs et les attitudes qui les influencent dans une dynamique collaborative.

– Enfin, élaborer un modèle de collaboration qui servira de levier d'action aux dirigeants de PME afin de leur permettre de mieux appréhender la dynamique de collaboration.

3. Revue de littérature

La définition de la PME trouve difficilement un consensus dans la littérature du fait de la prise compte de nombreuses spécificités liées à la fois à sa taille, à son chiffre d'affaires, du marché et de son secteur d'activité, du type de stratégie et de technologie mais également dépendamment des caractéristiques de la zone ou du pays d'implantation telles que le niveau économique, le cadre institutionnel entre autres (Julien, 1990). Au Sénégal en particulier, la PME est définie en fonction des critères de volume d'investissement, de taille des effectifs, du chiffre d'affaires. Ainsi, la nouvelle Charte¹ élaborée par le Ministère des PME retient 3 critères² :

– Effectif compris entre 1 et 20 employés pour les petites entreprises et effectif inférieur à 250 employés pour les moyennes entreprises;

– Tenue d'une comptabilité conforme au système comptable en vigueur au Sénégal (SYSCOA)³

– Chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre 25 et 50 millions de FCFA selon le secteur d'activité⁴.

Par ailleurs, même si, autant pour les pays développés que pour les pays en voie de développement, le rôle majeur de la PME dans l'économie locale ou nationale est unanimement reconnu par les chercheurs, force est de reconnaître en revanche que « les PME

¹Voir la Charte des Petites et Moyennes entreprises au Sénégal, élaborée en 2003 par le gouvernement du Sénégal.

² Lu dans le site du gouvernement du Sénégal, Direction des PME, in www.commerce.gouv.sn, le 23 juin 2014.

³ Le plan comptable SYSCOA (système comptable de l'Ouest africain), est élaboré par 16 pays africains (dont 14 pays partageant la monnaie commune, le franc CFA plus les Comores et la Guinée-Conakry). Ledit plan est né en 1993 de l'initiative des pays membres d'harmoniser le droit des affaires dans la zone économique concernée.

⁴ Par ailleurs, il est spécifié que pour les moyennes entreprises, l'investissement net doit être inférieur ou égal à 1 Milliard de FCFA.

africaines sont globalement plus petites de par leurs tailles que leurs homologues des pays développés et émergents (Söderbom et Teal, 2001). De plus, il est également reconnu que les PME africaines sont moins performantes que la plupart des PME des autres continents (Kay, 2010) et ce, du fait de plusieurs contraintes financières, de la faiblesse des institutions, de la mauvaise qualité des infrastructures entre autres. Parmi ces contraintes, la mauvaise qualité des infrastructures électriques combinées à la faiblesse des capacités financières des PME constituent un sérieux problème pour le développement de celles-ci. C'est en ce sens que la collaboration apparaît, dans ce contexte, nécessaire en vue de faire face ensemble à la problématique de l'autoapprovisionnement d'électricité pour leurs propres besoins économiques. En outre, les relations d'échanges ou de collaboration sur le marché sont de vieilles pratiques même si la littérature ne s'en est intéressée que depuis peu (Julien et al ; 2004). Pendant longtemps en effet, la théorie économique avait toujours considéré que les firmes n'étaient que des fonctions de production, fonctionnant de façon isolée sur le marché dans un contexte de concurrence (Rindfleisch et Heide, 1997). Mais plusieurs travaux empiriques ont finalement démontré l'avantage de la collaboration inter-firmes et mentionnent à ce sujet qu'au-delà du renforcement de la compétitivité des acteurs sur le marché, elle permet également aux entreprises partenaires de faire face ensemble aux défis qui s'imposent en elles sans pour autant porter atteinte à leur autonomie (Elleuch et al. 2012; Bowersox et al. 2003). Cette forme organisationnelle des entreprises émane de la volonté de celles-ci d'intégrer tout ou une partie de leurs ressources⁵ dans l'optique « de créer un modèle d'affaires en vue de générer une productivité maximale » (Bowersox et al. 2003). Partant de cette assertion, nous définissons alors la collaboration des PME comme *un moyen stratégique et d'organisation permettant à des individus ou organisations de répondre ensemble à un besoin ou de faire face à un problème dans un contexte de manque de capacités individuelles des parties prenantes ou par une volonté de complémentarité des ressources nécessaires pour leur développement*. Il convient toutefois de mentionner que cette forme d'initiative conjointe soumet les acteurs au même risque de l'opération (Elleuch et al. 2012) en ce sens que même si les entreprises parties prenantes à la collaboration sont juridiquement indépendantes, elles définissent tout de même « une orientation commune et un objectif commun à moyen ou long terme » (Leyronas, C. 1998). Une telle dynamique reposerait dans une certaine mesure sur la confiance (Donada, 2007) qui, pendant longtemps, fut présentée par Maccaulay (1963) comme un mécanisme régulateur de la relation d'affaires. Dans la littérature économique

⁵Il peut s'agir de ressources humaines, financières et/ou techniques.

cependant, le débat sur ce concept émerge sur deux voies: d'une part, la confiance est appréhendée comme une conviction dont sont animées les parties prenantes quant à l'atteinte de leurs objectifs dans le projet collaboratif (Nooteboom et al. 1997). Cet argument interpelle la dimension humaine du partenaire et consiste à avoir bonne foi en son partenaire du point de vue de la morale et de l'éthique (Donada, 2007). D'autre part, cette notion de confiance est appréhendée comme mécanisme de coordination de la relation contractuelle entre partenaires (Brousseau, Geoffron et Weinstein, 1997) et elle résulterait dans ce cas d'une action volontaire dont la réciprocité n'est pas forcément évidente. C'est en ce sens que selon Enjolras (1995), « la décision de celui qui investit sa confiance s'inscrit dans le paradigme de la décision en univers risqué ». Ce postulat fait douter Lorenz et Haas (1996) de la pertinence de cette notion en termes de rationalité économique. C'est également l'avis de Kogut et Zander (1992) pour qui, « étant donné que la firme procure une action volontariste, s'appuyant sur des principes d'organisation supérieurs à ceux du marché, le concept d'opportunisme ne peut constituer un point de départ réaliste et qu'en conséquence, ce principe de participation volontaire signifie que l'acteur n'accepte de collaborer que s'il obtient un niveau d'utilité préférable à toute autre alternative. Les deux approches « confiance versus incomplétude des contrats » ne se présenteraient pas comme des alternatives, la première par rapport à la seconde, mais pour Lorenz et Haas (1996), la seconde implique qu'il y a présence de la première. Autrement dit, si pour ces auteurs, il y a une renégociation des termes de contrat collaboratif, c'est qu'évidemment, il y a une confiance mutuelle entre les acteurs. Ceci rejoint dès lors le postulat de Habhab-Rave (2009) qui soutient que la collaboration participe à renforcer la confiance. Mais en dépit de l'incomplétude des contrats, le recours à la confiance par les économistes signifie que les agents ont été de bonne foi dans la relation contractuelle et que les attentes en termes d'objectifs n'ont pas été déçus (Billand, 1998). Ce qui laisserait supposer que seule une relation de confiance forte pourrait motiver les acteurs à renégocier le contrat ou à poursuivre le projet collaboratif (Lorenz et Haas, 1996). Toutefois, ne faudrait-il pas relativiser cette appréhension de la notion de confiance dans les rapports économiques et ce, dépendamment du contexte (Harrisson et al. 1998) en ce sens que *cette notion bute sur trois ambiguïtés : (1) celle où la défaillance est accidentelle ou non volontaire dès lors qu'il est supposé que l'opportunisme relève d'un acte délibéré de la part de l'auteur, (2) celle où « aucune interprétation du comportement des agents n'est réellement tranchée », et, (3) celle enfin où la défaillance n'est pas à proprement parlé objet de comportement opportuniste au sens d'attitude volontaire et délibérée mais qui serait plutôt la conséquence d'une incompétence.* Mais Pesqueux (2009) relativise ce postulat et soutient que

les perspectives organisationnelles se développent à la fois sur les arguments des deux dimensions de confiance et de réseau relationnel : il y a relation parce qu'il y a confiance et c'est parce qu'il y a confiance que la relation s'établit, autrement dit, si d'une part, la confiance se pose comme condition déterminante dans la réalisation d'une collaboration, d'autre part, elle pourrait être interprétée comme la conséquence de la relation de collaboration. Cependant, l'existence de relations entre acteurs ne signifie ni l'existence systématique d'un réseau formel constituant un lieu de coordination des décisions et des actions des acteurs (Boschet et Rambonilaza, 2010), ni la concrétisation de la collaboration (Ostrom, 1990; Gibson et Becker, 1999). Il faudrait dans ce cas transcender le domaine de l'économie pour analyser les facteurs favorables à une action collective des individus ou des organisations pour leurs besoins économiques et qui se crée, se développe et se gouverne or du cadre des institutions (Ostrom, 1990)⁶. En effet, l'absence de collaboration des acteurs pour faire face ensemble à un problème pourrait résulter de la dimension socioculturelle en ce sens que « la compréhension partagée des normes sociales influenceraient l'intention des acteurs à s'engager dans une action collective » ou même en cas de concrétisation de celle-ci, elle pourrait avoir un impact sur sa gouvernance (Ghate et Mehra, 2004). Fondamentalement, deux types de contingences seraient à l'origine de la détermination des individus à s'engager dans un projet collectif (Ostrom, 1990) : *l'une, interne, se réfère tant à la perception sur l'optimisation des rendements dans le temps, du projet qu'aux normes sociales et aux valeurs de l'individu. L'autre, externe, porte sur l'information reçue sur les coûts et bénéfices liés à l'action collective. Mais aussi, cette contingence se réfère également aux normes partagées par les autres acteurs.* Prises sous cette dernière dimension socioculturelle, l'évaluation des normes partagées nous apparaît plus intéressante dans le contexte sénégalais où les normes sociales et notamment la question des castes occupe une place importante dans les relations au sein des communautés ethniques. Le problème est d'autant plus complexe que même au sein d'une même communauté ethnolinguistique, « ces blocages » socioculturels peuvent se poser. Ainsi, un individu A de caste x pourrait ne jamais accepter collaborer avec un individu B de caste y. Et même en cas de collaboration, le problème qui pourrait survenir pourrait résider dans la gestion de la relation partenariale du fait des stéréotypes culturels.

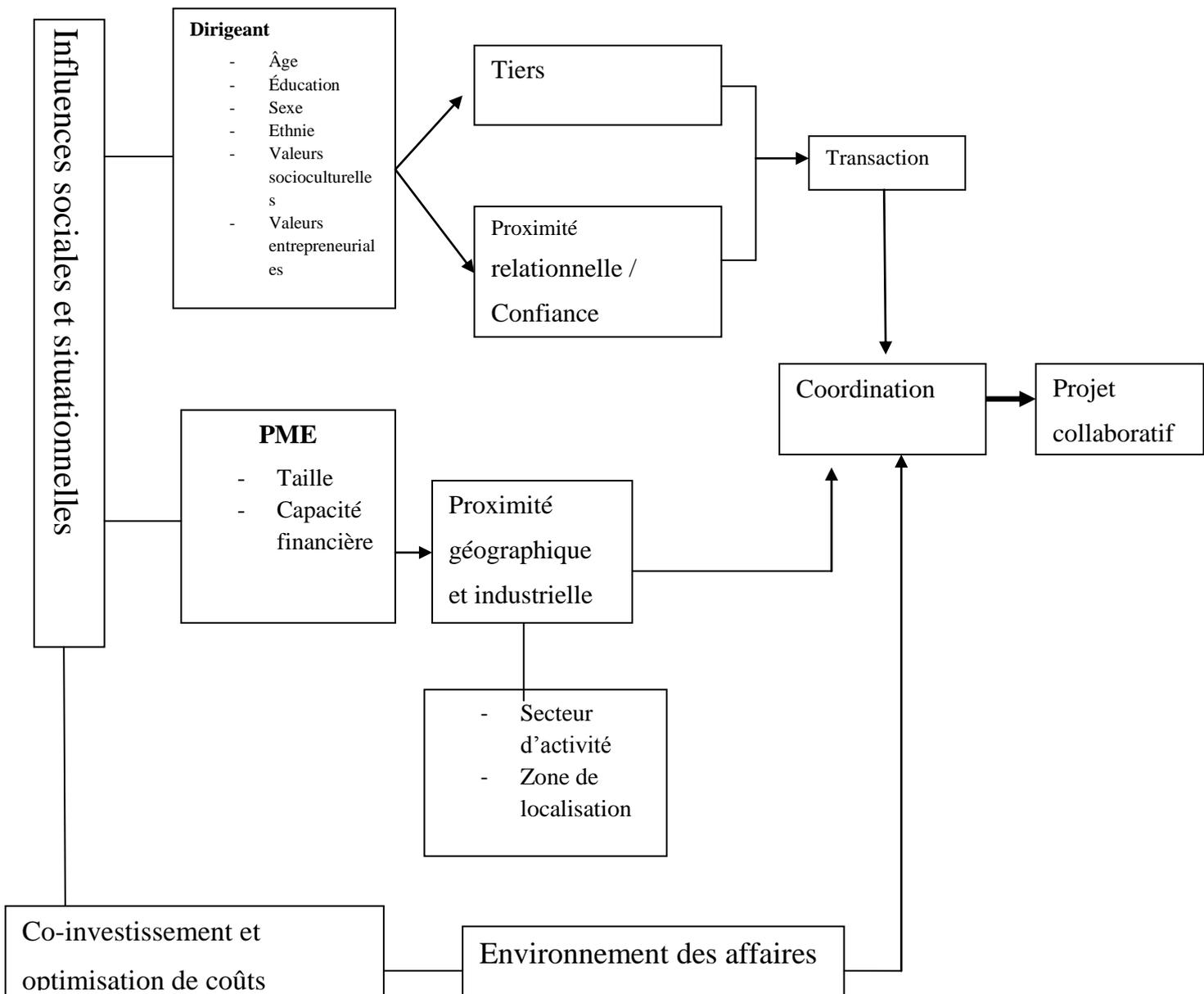
À la lumière de cette brève revue de littérature, nous proposons dans le point qui suit, notre modèle de recherche conceptuel qui prend en compte l'ensemble des concepts précédemment discutés.

⁶ La littérature sur l'action collective émerge des travaux d'Elinor Ostrom qui, en 1990, publie son célèbre ouvrage « *Governing the common – The evolution of institutions for collective action* ».

4. Le modèle de recherche conceptuel

Notre modèle de recherche repose sur 3 dimensions : (1) – la dimension « influences sociales et situationnelles » qui se réfère aux facteurs économique-sociologiques tels que les caractéristiques de l'entreprise mais aussi les valeurs socioculturelles du dirigeant (Ghate et Mehra, 2004). D'autres facteurs comme la proximité géographique et le secteur d'activité entre autres, sont également associés à la PME. (2) – la dimension « coûts » dans la perspective du concept de co-investissement; et enfin, (3) – la dernière dimension concerne l'environnement d'affaires ou environnement entrepreneurial qui tient compte du cadre juridique et réglementaire propre à ce secteur ainsi qu'au contexte de l'environnement entrepreneurial dans son ensemble.

Figure 1 : le modèle de recherche conceptuel



4.1. Les influences situationnelles et sociales : la PME versus son propriétaire-dirigeant

Des travaux empiriques démontrent que les caractéristiques de la PME, notamment sa taille et son secteur d'activité (qui vont déterminer ici le besoin de consommation d'électricité mais aussi sa capacité financière qui l'incitera ou non à opter pour un investissement conjoint) ont une influence sur la collaboration des PME. « Les caractéristiques de la PME ne sont pas moins fondamentales dans un processus collaboratif » (Das et Teng (2000) en ce sens qu'idéalement, il serait préférable dans une collaboration, que les partenaires soient de même taille et de même niveau de développement en termes de rentabilité et de positionnement sur le marché et ce, afin de réduire le rapport de force généralement à l'origine de comportements opportunistes pouvant nuire à l'efficacité de la relation. À ce titre, la motivation à la collaboration est influencée par le cycle de vie de la firme et notamment son stade de développement (Oliver, 2001). En revanche, en raison du lien étroit (en termes de dépendance) entre la PME et son propriétaire-dirigeant, la collaboration ne peut que s'appuyer sur les contacts humains (Marcellis-Warin et Hamzaoui, 2008). Il y aurait donc un lien entre les valeurs du propriétaire-dirigeant et son comportement stratégique (Ivanaj et Géhin, 1997). Dans les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, nous accorderons surtout un intérêt aux valeurs tant entrepreneuriales que socioculturelles du dirigeant en ce sens que celles-ci constitueraient une dimension déterminante dans l'analyse du comportement stratégique et organisationnel des organisations et des individus (Ivanaj et Géhin, 1997). Ces derniers pourraient exercer une influence sur les dirigeants de PME. Des obstacles d'ordre socioculturel pourraient relever de la perception ou de codes ancrés pouvant s'opposer à des pratiques d'affaires. Par ailleurs, dans l'analyse des facteurs favorisant la collaboration des agents économiques, la proximité relationnelle apparaît comme un des éléments essentiels. Celle-ci se comprend sous deux dimensions : le réseau de relations personnelles et la proximité géographique. Au-delà donc de la relation interpersonnelle, le facteur de proximité géographique (Billaudot, 2004) semble jouer sur les relations économiques.

4.2. La relation entre co-investissement et motivation à collaborer

La littérature nous renseigne que le co-investissement tend de plus en plus à se poser comme l'ultime recours dans le développement des initiatives privées tant du point de vue des ressources financières qu'en termes de compétences techniques (Cancade, 1993). Toutefois, le coût global du projet serait un facteur déterminant dans la motivation à la collaboration lorsqu'on sait que les PME ne disposent pas très souvent de grands moyens financiers et, par

conséquent, un lourd investissement dans un projet de collaboration pourrait constituer un frein à la motivation des dirigeants. Pour prétendre à la collaboration, les acteurs doivent se sentir capables de supporter le coût de l'investissement conjoint. Il y a tout de même une rétroaction entre ces deux dimensions en ce sens que si le coût pourrait participer à motiver les dirigeants à collaborer, la collaboration elle-même permettrait aussi la réduction de coûts (Donckels et Lambrecht, 1995; Habhab-Rave, 2009). En revanche, la spécificité des co-investissements pourrait rendre les acteurs interdépendants (Acquier et al. 2011) et par conséquent en fonction de leur profil (degré du désir d'autonomie, aversion au risque, etc.), certains acteurs pourraient être réticents à l'idée d'investissement conjoint.

4.3. L'environnement des affaires

Les études de la Banque mondiale et de l'OCDE (2005) nous révèlent qu'entre autres facteurs, la faible productivité des PME africaines s'expliquerait par l'hostilité de l'environnement des affaires. Dans son rapport d'octobre 2014 sur la situation économique et financière du Sénégal, la Direction de la Prévision et des Études Économiques (DPEE) du Sénégal mentionne que parmi les industriels interviewés sur l'environnement des affaires, 21.8% se plaignent d'un environnement peu favorable à l'émergence de leurs activités. Dans ce contexte, nous allons surtout nous intéresser au cadre juridique et réglementaire qui régirait le partenariat entre SENELEC et les autoproducteurs en ce sens que la société publique détient le monopole dans les réseaux de transport et de distribution. Nous présumons à cet effet que la perception des dirigeants de PME sur ce cadre juridique et réglementaire du secteur de l'énergie électrique pourrait influencer leur motivation à collaborer dans un projet d'autoproduction d'électricité. En effet, les études de Lockett et al. (2013) démontrent que si la taille de l'entreprise et le type d'activité ont une influence positive sur la motivation à collaborer, l'influence de ces facteurs serait corrélée à la perception des acteurs sur l'environnement entrepreneurial. Les auteurs démontrent qu'une perception positive de l'environnement entrepreneurial intensifie la motivation à collaborer qui augmenterait à son tour, l'implication dans des formes inter-organisationnelles formelles.

Conclusion

La présente étude s'intéresse à deux angles d'analyse. D'une part nous nous intéressons à l'analyse des pratiques d'affaires dans une perspective d'investissement conjoint pour les besoins économiques des PME. Cette avenue présume que cette forme collaborative serait une alternative face aux faiblesses des institutions en Afrique et contribuerait également à alléger les contraintes financières (comparativement aux coûts supportés individuellement par les entreprises dans la production d'électricité) des PME parties prenantes à la collaboration. D'autre part, l'analyse campe sur les mécanismes de coordination et les facteurs de motivation des dirigeants de PME à collaborer. Cette partie constitue l'épine dorsale de la présente recherche.

Du fait de la complexité de la dimension socioculturelle associée à cette étude, une méthode mixte nous semble appropriée. Notre démarche va respectivement emprunter les processus déductif et inductif. Dans un premier temps, l'analyse inductive basée sur l'étude de cas nous permettra de mieux décrire et prédire les influences tant socioculturelles (relatives aux dirigeants de PME) que situationnelles et organisationnelles (propres aux caractéristiques des entreprises partenaires). Dans un second temps, l'analyse de régression nous permettra, dans une optique de réplique, de passer de cette démarche descriptive et interprétative à une démarche explicative dans l'analyse quantitative.

L'intérêt de la présente étude est double. Elle apporte une contribution théorique et empirique en associant à l'étude exploratoire mixte de la collaboration interentreprises (ou des pratiques d'affaires conjointes interentreprises), les dimensions socioculturelles et surtout contextuelles en Afrique où le fossé socioculturel est assez profond entre les pays et même entre des zones géographiques à l'intérieur d'un même pays ou d'une même région. L'étude permettra ainsi de pouvoir catégoriser les facteurs socioculturels jugés les plus révélateurs sur la motivation des dirigeants de PME dans des pratiques d'affaires conjointes en Afrique. D'ordre pratique, les résultats de cette recherche vont d'une part, servir de base d'analyse aux chercheurs qui s'intéresseraient aux pratiques d'affaires, à l'analyse du comportement organisationnel dans les PME africaines; et d'autre part, l'étude mettra à la disposition des dirigeants de PME africains et notamment sénégalais, des leviers d'action qui leur permettraient d'agir efficacement sur les stratégies collaboratives.

Il convient toutefois de souligner une limite principale de cette étude concernant la difficulté à cerner les aspects immatériels de la culture, notamment les croyances, les coutumes, la tradition, les normes et les attitudes entre autres. En outre, la tâche est d'autant plus ardue

qu'en Afrique, le fossé culturel est assez profond entre les pays et même entre certaines régions à l'intérieur d'un même pays ou d'une même ville. Ce qui pourrait dès lors poser un problème de généralisation des résultats de l'étude.

Bibliographie

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. *Revue française de gestion*, (6), 167-183.
- Agrawal, A. (2002). *Common resources and institutional sustainability*, in Ostrom, Dietz, Dolsak, Stern, Stonich and Weber, eds., *The Drama of the Commons*, Washington DC: National Academy Press.
- Ayerbe, C., et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie* 10(2), 37-62.
- BAD (2010), *Etude sur le bilan des privatisations dans les services publics*, Collectif des pays de l'UEMOA.
- Bidault F., Jarillo J.C. (1995). *La confiance dans les transactions économiques*, in Confiance, Entreprise et Société, F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (eds) Eska, p. 109-123.
- Biggs, T., Shah, M. (2002). *The problem of African entrepreneurial development*. In: Fields, G., Pfeffermann, G. (Eds.), *Pathways Out of Poverty*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Billaudot, B. (2004). Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle articulation conceptuelle? Quatrièmes journées de la proximité, Groupe de Recherche Dynamique de Proximité, Marseille, 25p.
- Boschet, C. et Rambonilaza, T. (2010). Les mécanismes de coordination dans les réseaux sociaux : un cadre analytique de la dynamique territoriale, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 569-593.
- Bowersox, Donald J; Closs, David J; Stank, Theodore P (2003), How to master cross-enterprise collaboration, *Supply Chain Management Review*; 7, 4; ABI/INFORM Global
- Brousseau, E. (2000). *La gouvernance des processus de coopération*, in B. Bellion, C. Voisin, A. Plunket (eds), *Coopération industrielle : synthèse et diversité*, Economica, Paris.
- Brousseau, E., Geoffron, P., & Weinstein, O. (1997). *Confiance, connaissances et relations inter-firmes*. *Économie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris, 402-433.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational*, Heinemann, London, 1-9.

- Cancade, G. (1993). *Partager l'esprit d'entreprise. L'esprit d'entreprise: aspects managériaux dans le monde francophone*, AUPELF.
- Coase, R.H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, vol 4, p.386-405.
- CRSE (2003 ; 2013) Rapports annuel lus les 17 juin 2014 et 23 septembre 2014 in www.crse.sn
- Das, T.K ; et Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspectives, *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Diakhité, B. (2004). Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée: Étude exploratoire des ethnies peule et soussou, Thèse de doctorat en administration, Université Laval, Québec.
- Direction des PME (2014). Les PME dans l'économie nationale sénégalaise, Rapport d'évaluation.
- Donckels et Lambrecht (1995). La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement, *Revue Internationale PME*, 8(1), 9-29.
- DPEE(2014). *Situation économique et financière en 2013 et perspectives 2014*, Sénégal.
- Elleuch et al. (2012), *Collaboration entre les acteurs pour accroître la profitabilité ; étude de cas dans l'industrie forestière canadienne*, 9^{ème} Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et Simulation, Bordeaux – France.
- Géraudel, M. (2011). Comprendre et développer son réseau relationnel: Le cas des dirigeants de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 10-21.
- Ghate, R. (2000). The Role of Autonomy in Self-Organizing Process: A Case Study of Local Forest Management in India, working paper, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University, Bloomington.
- Gibson, C. and D. Becker (1999), *The lack of institutional demand*, in Gibson, Ostrom & McKean, eds., *People and Forests: Communities, Institutions and Governance*, Cambridge: MIT Press, 135-162.
- Guibert N. (1999). Relation client fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français, *Revue française du marketing*, 173(174), p. 155-168.
- Habhab-Rave, S. (2009). Stratégie des réseaux et compétitivité: le cas des PME/TPE tunisiennes." *Humanisme et Entreprise*, (1), 25-46.
- Heuraux et al. (2010), *Énergie, croissance et développement durable. Une équation africaine*, Conférence du programme Afrique subsaharienne, IFRI, France.
- Hunt, S. (2002). Making Competition Work in electricity, *The Journal of Energy Literature*, vol. V111, no. 2, 2002.

- Ivanaj, V. Et Géhin, S. (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME, *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 10, 3(4), 81-108.
- Jaillon, P., Roelens, M., & Serpaggi, X. (2004, December). La confiance est-elle à sens unique. In *Actes du colloque «Veille Stratégique Scientifique & Technologiques* (pp. 459-470).
- Julien, P. A., Lachance, R., & Morin, M. (2004). Signaux forts et signaux faibles: une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques. *Géographie, économie, société*, 6(2), 179-201.
- Julien, P.A. (1990) Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale PME*, (3), 411-425.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.
- Kay, O. (2010). *Les contraintes de financement des PME en Afrique: le rôle des registres de credit*, Thèse de doctorat en économie appliqué, HEC Montréal.
- Kogut, B. et Zander, U. (1992). Knowledge of the firm. Combination, capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Leyronas, C. (1998). *La gestion des réseaux de petites entreprises: logiques entrepreneuriales et manageriales*, CIFPME.
- Lockett, N., Jack, S. et Larty, J. (2013). Motivations and challenges of network formation: Entrepreneur and intermediary perspectives, *International Small Business Journal*, 31(8), 866-889.
- Macaulay S. (1963), Non contractual relations in business: a preliminary study, *American Sociological Review*, 45, pp. 151 175.
- Marcellis-Warin et Hamzaoui (2008). *Perception des risques liés aux collaborations et partenariats dans les PME de biotechnologie : premiers résultats de l'enquête menée au Québec*, atelier CIRANO, École polytechnique de Montréal.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge university Press.
- OCDE, BAD (2005). *Perpectives économiques en Afrique*, Repères numéro 7.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons : the evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.
- Pesqueux, Y. (2009). Une modèle organisationnel en confiance-coopération, *Management & Avenir*, 1(21), 261-272.

- Puthod, D. et Thévenard-Puthod, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue française de gestion*, 5(164), 181-204.
- Richardson (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82, 883-896.
- Rindfleisch, A. et Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis : past, present and future applications, *The Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Sako M. P. (1992). Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan, *Cambridge University Press*, Cambridge.
- Söderbom M. et Teal F. (2001), "Firm Size and Human Capital as Determinants of productivity and earnings", WP No.9, Oxford, Center for the Study of African Economies.
- Staropoli, C. (2001). *Organisation et efficacité des marchés de gros d'électricité – Une analyse économique des marchés anglo-gallois et nordique*, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris 1 Panthéon – Sorbonne, France.
- Thorgren, S., Wincent, J. et Ortqvist, D. (2012). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs: The influence of partner fit on corporate entrepreneurship, *International Small Business Journal*, 30(5), 453-471.
- Williamson O. E. (1976), Franchise bidding for natural monopolies in general and with respect to CATV, *The Bell Journal of Economics*, 1976, 7(1), p. 73-104.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-costs economics : the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, Vol XXII, 2, 12, pp.233-262.
- Williamson, O.E. (1994). *Les institutions de l'économie*, Paris, InterÉditions.
- Williamson, O.E. (1996). *Transaction cost analysis*, chapitre 4 de *The Mechanisms of Governance*, Oxford university Press, 54-60.
- www.senelec.sn lu le 23 avril 2014 (in *Lumière*, journal interne de SENELEC).
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure, *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.