

# **GOVERNANCE ET PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATEGIQUES EN AFRIQUE : UNE PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE**

Raphaël NKAKLEU

CERAME, ESSSEC de Douala, Université de Douala (Cameroun)

[nkaleur@hotmail.fr](mailto:nkaleur@hotmail.fr)

## Résumé :

L'objectif de cet article est d'approfondir les réflexions sur la perspective institutionnelle, de la gouvernance des alliances stratégiques des entreprises en contexte africain. Nos réflexions défendent l'idée que : i) les interactions des institutions informelles et formelles africaines déterminent le choix pertinent des mécanismes de gouvernance des alliances interentreprises. ii) la réussite des alliances stratégiques est tributaire des interactions différenciées entre contrat, confiance institutionnelle, confiance interpersonnelle et confiance inter-organisationnelle. Ainsi, cet article apporte dans le champ du management stratégique, des contributions théorique et managériale de l'approche institutionnelle de la gouvernance des alliances stratégiques des entreprises en Afrique.

Mots clés : Alliance stratégique, Institutions africaines, Mécanismes de gouvernance, Performance des alliances, Dialogique.

---

## Introduction

Dans un contexte global marqué par la baisse des activités entrepreneuriales (Porter, 2018), les alliances stratégiques qui sont des accords d'engagements réciproques, limités et réversibles entre plusieurs entreprises, permettent d'améliorer les performances des entreprises alliées, et de construire un avantage compétitif durable (Doz & Hamel, 2000 ; Filou et Golesorkhi, 2014 ; Jayari et Chaher, 2019). Dans la pratique des affaires, un nombre croissant d'accords de coopération interentreprises est conclu dans les pays développés et récemment dans les pays en développement. Mais ces accords de coopération interentreprises débouchent sur de nombreux échecs (Harrigan, 1988). Dans la littérature dominante, plusieurs motifs justifient l'échec des alliances stratégiques des entreprises : les différences culturelles, les tensions de profils stratégiques, l'inadéquation de profils organisationnels, les comportements opportunistes des partenaires (Chériet & Cherbib, 2014) ou encore les différences institutionnelles (Filou et Golesorkhi, 2014 ; Hernandez et Nieto, 2015 ; Arregle et al, 2016 ; Jayari et Chaher, 2019 ; Hitt et al, 2020). La perception qu'ont les entreprises du fonctionnement du système institutionnel est également un motif d'échec des alliances stratégiques (Desreumaux & Hafsi, 2006 ; Hitt et Zu, 2019 ; Hitt et al, 2020). Plus récemment, des cas d'échec d'alliance des entreprises en Afrique trouvent leur explication dans le dysfonctionnement des systèmes institutionnels (Nkakleu et Biboum, 2019) : La firme multinationale vietnamienne Nexttel s'est alliée avec une entreprise camerounaise sur le marché de la téléphonie mobile au Cameroun. Les deux partenaires de profils stratégiques différents sont aujourd'hui en conflit. Dans le règlement de ce conflit, la justice camerounaise a signé contre toute rationalité gestionnaire une ordonnance qui donne pouvoir au président du conseil d'administration de nationalité camerounaise. Le président du conseil d'administration est autorisé à prendre des décisions de gestion en lieu et place de la direction générale de nationalité vietnamienne. Un autre cas d'échec d'accord de coopération interentreprises est enregistré sur le marché de l'eau et de l'énergie au Gabon. Le gouvernement gabonais a rompu de façon unilatérale l'accord de coopération avec la firme française Veolia et lui propose de racheter ses parts à un franc symbolique.

Etant donné que les institutions contribuent à l'échec des alliances stratégiques en Afrique, nos réflexions suggèrent de porter un regard renouvelé sur la perspective institutionnelle de la gouvernance des alliances stratégiques des entreprises. Ce d'autant plus que le rôle des interactions entre les institutions informelles et les institutions formelles africaines sur les comportements stratégiques des entreprises est peu exploré par la recherche en management stratégique (Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018). En effet, les pays africains possèdent des institutions hybrides. Les pays africains ont subi la colonisation de certains pays occidentaux (France, Portugal, Espagne, Grande Bretagne, Italie, notamment). Les cultures traditionnelles y sont encore vivantes. Depuis l'indépendance des pays africains, les institutions formelles et informelles évoluent au fil du temps dans chaque pays, à l'épreuve des interactions sociales. Dans cette dynamique, les institutions informelles et formelles en Afrique sont-elles substituables, complémentaires, accommodantes ou concurrentes ? Et quelles relations entretiennent-elles avec la performance des alliances stratégiques des entreprises ? Ce double questionnement permet de conceptualiser les interactions entre les institutions informelles et formelles africaines et d'établir les relations théoriques entre les

mécanismes de gouvernance associés et la performance des alliances stratégiques. L'intérêt de cette recherche réside dans les limites de la littérature dominante en management stratégique qui soutient que seul l'environnement concurrentiel est pertinent pour expliquer les comportements stratégiques des entreprises. Suivant la perspective concurrentielle, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'échange social sont au centre de la gouvernance des accords de coopération interentreprises. La théorie des coûts de transaction (TCT) considère que la formalisation ou la contractualisation des accords de coopération interentreprises assure la performance des entreprises partenaires (Williamson, 1985, Gulati & Singh, 1998). Les théoriciens de l'échange social défendent quant à eux la thèse de l'encastrement social des échanges économiques (Blau, 1964). Dans la perspective relationnelle, la confiance (confiance inter-organisationnelle, confiance interpersonnelle) facilite la formation et le développement des alliances des entreprises (Poppo & Zenger, 2002).

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la perspective institutionnelle parce que les entreprises dans les pays en développement, plus que les entreprises dans les pays développés, semblent adopter des comportements que la concurrence explique difficilement (Peng, 2002 ; Peng et al, 2008). Pour mener nos réflexions, nous nous appuyons sur les travaux des théoriciens institutionnalistes qui ont montré que les rapports entre les entreprises et l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent, déterminent les comportements stratégiques des entreprises (Peng, 2002 ; Desreumaux & Hafsi, 2006 ; Arregle et al, 2016 ; Hitt et al, 2020). L'environnement institutionnel est constitué des institutions formelles et informelles, à savoir un ensemble de règles, lois, normes, conventions et valeurs, qui représentent un cadre dans lequel l'action organisée se déroule (Scott, 2014 ; Hitt et Zu, 2019 ; Hitt et al, 2019). Ainsi, des auteurs (Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018 ; Nkakleu et Biboum, 2019) soutiennent que les institutions africaines sont formelles (systèmes politiques, réglementaires, judiciaires, règles écrites) et informelles (coutumes, traditions, conventions, règles non écrites). Mais, la pratique des affaires en Afrique<sup>1</sup> révèle que les acteurs économiques adoptent des comportements spécifiques en fonction de leur perception du fonctionnement des institutions informelles et formelles (Fafchamps, 2004 ; Milanzi, 2012 ; Acquah & Padhye, 2015 ; Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018 ; Nkakleu et Biboum, 2019). Dans ces conditions, les mécanismes de gouvernance (contrats formels, confiance) des accords de coopération interentreprises paraissent efficaces lorsqu'ils sont encadrés dans l'environnement institutionnel (Rus & Igluc, 2005 ; Desreumaux & Hafsi, 2006 ; Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018 ; Nkakleu et Biboum, 2019).

---

<sup>1</sup> La pratique des affaires en Afrique s'inscrit dans la lignée de la recherche sur la contingence du management des organisations africaines. Elle est soutenue par le positionnement éditorial de la revue *Journal of African Business* qui fête son vingtième anniversaire. Cette revue a compris très tôt que le développement des économies africaines doit être porté notamment par la recherche en gestion et donc en management stratégique sur les entreprises africaines. Dans cette mouvance, des éditeurs de la revue *Academy of Management Journal* portent un regard prospectif sur les économies africaines et concluent que la recherche en management et l'Afrique paraît fertilisante (George, Corbishley, Khayesi, Haas, & Tihanyi, 2016).

Ceci étant, notre recherche a une visée explicative des déterminants institutionnels de la gouvernance des alliances stratégiques des entreprises en Afrique. Partant des travaux sociologiques sur les institutions et leurs rôles sur la pratique des affaires, nous mobilisons la typologie des institutions informelles qui établit quatre types d'interaction des institutions informelles et formelles (Helmke & Levitsky, 2003). Nous défendons l'idée que les interactions des institutions africaines déterminent le choix pertinent des mécanismes de gouvernance des alliances interentreprises. Dans les environnements institutionnels africains, la réussite des alliances stratégiques est tributaire des interactions différenciées entre contrat, confiance institutionnelle, confiance interpersonnelle et confiance inter-organisationnelle. Nos réflexions sont structurées en deux parties. Dans la première partie, nous montrons les limites de l'environnement concurrentiel comme cadre pertinent de la gouvernance des alliances des entreprises en Afrique. Dans la deuxième partie, nous défendons la thèse selon laquelle l'environnement institutionnel africain détermine l'efficacité des mécanismes de gouvernance des alliances stratégiques des entreprises.

## **1. L'environnement concurrentiel : un cadre réducteur de la gouvernance des alliances stratégiques en Afrique**

Des chercheurs en management stratégique soutiennent que l'environnement concurrentiel est le cadre pertinent de formation des alliances stratégiques des entreprises. Ainsi, les alliances basées sur les ressources (tangibles, cognitives, organisationnelles) et les compétences des partenaires permettent de construire un avantage compétitif durable (Doz & Hamel, 2000). Dans cette perspective, la TCT et la théorie de l'échange social constituent le fondement de la gouvernance des accords de coopération interentreprises (Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy, 2008). La gouvernance des alliances suppose que, face à la concurrence, les partenaires engagées dans des relations de coopération mobilisent les contrats formels ou la confiance relationnelle (confiance interpersonnelle ou confiance inter-organisationnelle) pour assurer la performance d'une relation de collaboration. Si l'enjeu des alliances des entreprises est de proposer sur les marchés des produits et services de qualité supérieure à celle des entreprises concurrentes, nous montrons qu'en Afrique, l'environnement concurrentiel n'est pas le cadre exclusif et pertinent pour analyser l'efficacité du contrôle du bon déroulement des alliances stratégiques des entreprises.

### **1.1 Les contrôles formels des alliances interentreprises en Afrique**

La formalisation des accords de coopération permet, selon la TCT, de réduire les coûts de transaction<sup>2</sup> inhérents à toute relation collaborative (Williamson, 1985). De ce fait, les entreprises engagent leurs investissements (ressources et compétences) dans un partenariat stratégique dans un contexte exigeant un degré élevé de spécificité des actifs et d'incertitude

---

<sup>2</sup> Il peut s'agir de coûts de recherche et de négociation, de contrôle du déroulement du contrat ou de coût de renégociation. La spécification des termes contractuels permet de réduire les risques de comportement opportuniste (Williamson, 1985).

technologique. La contractualisation est le processus de négociation à l'issue duquel un contrat de partenariat est conclu. A cet effet, les contrats formels sont des mécanismes efficaces de contrôle du bon déroulement de la coopération (Gulati & Singh, 1998 ; Poppo & Zenger, 2002). Les contrôles formels apportent une assurance anticipée sur le fait que chaque partie prenante va respecter ses obligations et agir conformément aux règles et procédures édictées. Les contrôles formels améliorent la performance des alliances stratégiques (Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy, 2008). L'efficacité des contrôles formels des alliances des entreprises repose sur l'hypothèse fondamentale de la stabilité des règles, normes et valeurs partagées qui régulent les échanges marchands. Dans les pays africains, les résultats sur la gouvernance formelle des alliances stratégiques sont controversés. Des études empiriques montrent que le contrôle formel de la bonne exécution des termes des accords de coopération favorise la réussite des alliances interentreprises dans certains pays africains (Cheriet, Le Roy & Rastoin, 2008 ; Acquah, Adjéi & Mensah-Bousu, 2008 ; Ahimbisiwe, 2014). En revanche, des chercheurs montrent qu'en Afrique au Sud du Sahara, le recours exclusif aux contrôles formels conduit à l'échec des accords de coopération. Dans le cas d'échec des accords de coopération interentreprises en Afrique, la gouvernance basée sur les contrats formels n'a pas tenu compte ni de l'environnement culturel ni de l'environnement institutionnel (Ouedraogo, 2003). Pourtant, les différences culturelles ou institutionnelles dans les pays africains influencent à des degrés différents la pratique des affaires et le management des entreprises (Acquah, 2009 ; Kamoche, 2011 ; Dadzie, Winston & Dadzie, 2012 ; Acquah & Padhye, 2015).

### **1.2 La régulation par la confiance des alliances stratégiques interentreprises en Afrique**

Il est admis que les échanges économiques se construisent durablement lorsqu'ils sont enchâssés dans les relations sociales (Blau, 1964 ; Granovetter, 1973). La confiance facilite les relations sociales en ce sens qu'elle est une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique (Zucker, 1986). La confiance dans les relations est une condition nécessaire pour réussir en affaires. De ce fait, elle apparaît comme un substitut des contrats formels (Poppo & Zenger, 2002). Pour les théoriciens de la qualité relationnelle (Arino et al, 2005), la confiance facilite les alliances stratégiques parce que ces dernières peuvent également se construire à partir des transactions répétées permettant aux acteurs de mieux se connaître, d'apprendre l'un de l'autre et surtout de développer des liens personnels sur la base desquels se construit une confiance personnalisée (Faems, Janssens, Madhok & Van Looy, 2008). A cet effet, il paraît difficile de comprendre et d'expliquer les comportements stratégiques des entreprises en Afrique sous le prisme exclusif de la concurrence et de la contractualisation des relations d'affaires. L'environnement culturel africain étant dominé par la culture communautaire (Kan et al, 2015 ; Nkakleu Tchankam et Biboum, 2020), les relations d'affaire peuvent se conclure sur la parole donnée ou sur le partage de valeurs qui trouvent leur source dans l'appartenance des acteurs à la même communauté. Les structures sociales que sont notamment la royauté, la chefferie, le groupe ethnique ou l'organisation religieuse, magnifient les valeurs partagées au sein des communautés. A contrario toute personne membre d'une communauté qui s'écarterait des normes et valeurs partagées est considérée par les pairs comme un être asocial. Cette

construction sociale des relations interpersonnelles influence fortement le management des entreprises africaines (Shrestha, McKinley-Floyd & Mtigwe, 2008 ; Kamoche, 2011 ; Kan, Apitsa & Adegbite, 2015). Dans le champ du management stratégique, les relations interpersonnelles en Afrique constituent le ferment des alliances stratégiques des entreprises parce qu'elles facilitent la réduction de risques d'inadéquation de la position stratégique. Des chercheurs montrent que plusieurs entreprises africaines nouent et développent des alliances stratégiques locales ou internationales en mobilisant leurs réseaux ethniques. Ils concluent que la confiance interpersonnelle favorise le développement des relations collaboratives entre les entreprises (Milanzi, 2012 ; Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

Cependant, la confiance interpersonnelle ne peut suffire à elle seule pour construire des relations de coopération. Lorsque la confiance est privilégiée comme mécanisme de facilitation du bon déroulement des alliances stratégiques, des entreprises partenaires s'exposent à des risques de comportements opportunistes, de non-respect des termes de la relation de partenariat. La conséquence négative est que les partenaires peuvent ne pas percevoir les signaux d'alerte sur l'inefficacité de la relation. Par conséquent, ils ne vont pas mettre en place un cadre formalisé de la collaboration (Ring & Van de Ven, 1994). C'est le cas d'une alliance domestique entre deux petites entreprises camerounaises dans le secteur de la microfinance au Cameroun (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). L'échec de cette alliance domestique est expliqué par la place importante de la confiance dans les échanges entre les deux personnes clés du partenariat. Alors que le secteur de la microfinance est fortement régulé par les normes prudentielles du Comité Bancaire de l'Afrique Centrale, le management de l'alliance n'a pas tenu compte des contraintes de l'environnement institutionnel. Pourtant, ceci aurait permis d'éviter les mauvaises décisions de gestion. En conséquence, nous soutenons que la non-prise en compte de l'influence des institutions africaines sur les comportements stratégiques des entreprises peut conduire à un choix inapproprié des mécanismes de gouvernance des alliances interentreprises. Ainsi, les mécanismes de gouvernance non enchâssés dans l'environnement institutionnel africain peuvent entraîner l'échec des alliances stratégiques des entreprises.

## **2. L'environnement institutionnel africain : un déterminant de la gouvernance et de la performance des alliances stratégiques des entreprises**

La perspective institutionnelle s'inscrit dans la lignée des travaux sur les interactions des mécanismes de gouvernance des alliances interentreprises. Elle défend la thèse selon laquelle l'environnement institutionnel détermine les comportements stratégiques des entreprises (Philippart, 2005 ; Desreumaux & Hafsi, 2006 ; Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006 ; Hernandez et Nieto, 2015 ; Arregle et al, 2016 ; Hitt et al, 2020 ; Nkakleu et Biboum, 2020). Les théories institutionnelles en management stratégique trouvent leur source dans les travaux sociologiques sur le rôle des institutions informelles et formelles dans la pratique des affaires (Scott, 2014). Nos réflexions proposent une conceptualisation des interactions des institutions africaines en nous appuyant sur la typologie des institutions informelles de Helmke-Levitsky. Nous défendons l'idée que les interactions des institutions informelles

africaines déterminent le choix pertinent des mécanismes de gouvernance des alliances stratégiques des entreprises.

## **2.1 Vers une conceptualisation des interactions des institutions africaines**

Les premiers travaux sur les institutions considèrent qu'elles produisent des codes, des normes codifiées, des valeurs, des conventions et des croyances qui façonnent les comportements des individus et conditionnent l'action collective (North, 1990 et 1991). Les institutions sont indépendantes des personnes et ce faisant, tout contrevenant s'expose à des sanctions sociales (Desreumaux & Hafsi, 2006). Cette conception sociologique des institutions enrichit la compréhension de phénomènes organisationnels en ce sens qu'elle définit les organisations comme des entités institutionnellement encadrées (Granovetter, 1985). Les institutions sont des marqueurs des comportements différenciés des acteurs et des entreprises (Li et Zahra, 2012 ; Filou et Golesorkhi, 2015 ; Hernandez et Nieto, 2015 ; Arregle et al, 2016 ; Jayari et Chaher, 2019 ; Hitt et Zu, 2019 ; Hitt et al, 2020). A titre d'illustration, les pays asiatiques et les pays africains se distinguent des pays développés notamment par l'importance des institutions informelles dans la régulation des échanges (Estrin & Prevezer, 2011 ; Ahlstrom, Levitas, Hitt, Dacin & Zhu, 2014). Des chercheurs expliquent cette singularité par le poids des traditions et des communautés ethniques dans les sociétés africaines (Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018). Les sociétés africaines sont complexes parce que les cultures africaines sont hybrides du fait d'un double héritage culturel occidental et traditionnel. Les systèmes politiques et judiciaires, les réglementations, les systèmes de régulation, les cultures traditionnelles et leurs applications ne sont pas identiques ont évolué au fil du temps dans chaque pays, depuis la période coloniale à nos jours. Les évolutions n'ont pas suivi la même trajectoire et intensité : l'évolution des institutions formelles et leur effectivité sont plus rapides dans certains pays (Ghana, Ile-Maurice, Afrique du Sud). En revanche l'évolution est lente dans d'autres pays (Cameroun, Namibie, Tchad). Dans tous les cas, le fonctionnement des institutions africaines fait apparaître des variations dans les interactions des institutions informelles avec les institutions formelles. Ces interactions influencent positivement ou négativement le management des entreprises africaines (Kamoche, 2011 ; Acquah et Appiah-Krumah, 2011 ; Gomes, Cohen & Mellahi, 2011 ; Dadzie, Winston et Dadzie, 2012, Acquah et Padhye, 2015). Dans certains pays africains, les institutions formelles régulent de manière efficace la pratique des affaires et les acteurs ont peu recours aux institutions informelles. Dans d'autres pays africains, le mauvais fonctionnement des institutions formelles contraint les acteurs économiques à recourir aux institutions informelles. Dans d'autres pays africains encore, les institutions informelles boostent le fonctionnement des institutions formelles. Enfin, il y a des pays africains au sein desquels, les institutions informelles (à travers la corruption, la non transparence) entravent le fonctionnement optimal des institutions formelles.

Les interactions des institutions informelles et formelles africaines amènent à questionner la leur nature. Nos réflexions se réfèrent à la typologie des institutions informelles de Helmke-Levitsky et proposent une typologie des institutions informelles africaines. Les deux chercheurs décrivent les institutions informelles comme des règles non écrites qui façonnent systématiquement les comportements des individus (Helmke & Levitsky, 2003). Les

institutions informelles sont des normes sociales, des conventions, des codes de conduite qui résultent des informations socialement ancrées (Li et Zahra, 2012). Elles font partie de l'héritage culturel dans un pays (North, 1990) et font apparaître des différences tacites qui occupent une place importante dans les échanges entre les acteurs (Filou et Goleorkhi, 2014 ; Ahlstrom, Levitas, Hitt, Dacin & Zhu, 2014 ; Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018). Les institutions informelles influencent positivement ou négativement les institutions formelles. L'influence positive des institutions informelles s'explique par le fait qu'elles facilitent les interactions sociales dans la résolution des problèmes. Cette influence positive se traduit par l'amélioration de l'efficacité des institutions formelles. Dans le cas où l'influence est négative, les institutions informelles créent des problèmes en étant le terreau de la corruption ou du clientélisme dans la pratique des affaires (Estrin & Prevezer, 2011). La typologie des institutions informelles de Helmke-Levitsky est basée sur deux caractéristiques (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Typologie des institutions informelles africaines

	Institutions formelles africaines inefficaces	Institutions formelles africaines efficaces
Objectifs compatibles entre acteurs des institutions formelles et informelles africaines	Institutions informelles africaines substituables	Institutions informelles africaines complémentaires
Objectifs conflictuels entre les acteurs des institutions formelles et informelles africaines	Institutions informelles africaines concurrentes	Institutions informelles africaines accommodantes

Source: Adapté de Helmke & Levitsky (2003)

La première caractéristique souligne l'efficacité des institutions formelles : les lois, les systèmes judiciaires, les réglementations et les systèmes de régulation existent et fonctionnent bien. A l'opposé, les institutions formelles sont inefficaces lorsque le système de régulation favorise la corruption. En outre, les institutions informelles peuvent fonctionner lorsque les institutions sont efficaces, de bonnes règles existent et sont renforcées. Les institutions informelles peuvent également fonctionner dans un environnement institutionnel où les règles claires n'existent pas ou ne sont pas renforcées. La seconde caractéristique concerne le degré de compatibilité entre les objectifs des acteurs des institutions informelles et formelles. Les objectifs sont compatibles lorsqu'il y a convergence des objectifs des institutions formelles et ceux des personnes travaillant dans des institutions informelles. Dans le cas contraire, les

objectifs des agents dans les institutions formelles et informelles sont hostiles. La matrice combinant les deux caractéristiques identifie quatre types d'institutions informelles : les institutions informelles complémentaires, les institutions informelles accommodantes, les institutions informelles substituables, les institutions informelles concurrentes (Helmke & Levitsky, 2003). Les institutions informelles sont compatibles ou complémentaires dans un contexte institutionnel marqué par l'efficacité des institutions formelles et par la compatibilité entre les objectifs des acteurs des institutions formelles et informelles. La complémentarité se traduit par le fait que les institutions informelles résolvent les problèmes générés ou difficiles à résoudre par les institutions formelles. De ce fait, les institutions informelles complémentaires participent dans cette situation à l'efficacité des institutions formelles (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Les institutions informelles accommodantes sont pertinentes dans des situations où les institutions formelles sont efficaces, mais les objectifs des acteurs formels et informels sont en conflit. Les institutions informelles cherchent à réconcilier les acteurs informels et formels. Dans ce cas, les institutions informelles contournent les règles formelles lorsque celles-ci ne protègent pas les intérêts de tous les acteurs. Les institutions informelles accommodantes peuvent être amenées à proposer des solutions alternatives ou consensuelles. Car, leur objectif premier n'est pas d'améliorer l'efficacité des institutions formelles mais de créer la stabilité dans le fonctionnement des institutions formelles (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Les institutions informelles substituables décrivent la situation dans laquelle les institutions formelles sont inefficaces mais les objectifs des acteurs informels et formels sont compatibles. Les institutions informelles procèdent à un évitement des règles formelles. Les acteurs dans les institutions formelles et informelles trouvent une sorte d'arrangement pour ne pas appliquer des règles formelles inappropriées. Ces acteurs recherchent des méthodes alternatives pour assurer le fonctionnement institutionnel (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011).

Les institutions informelles concurrentes existent dans un environnement institutionnel marqué par l'inefficacité des institutions formelles et par les conflits d'objectifs entre les acteurs formels et informels. Dans ce cas, les institutions informelles entrent en concurrence voire en conflit avec les institutions formelles. Les acteurs qui agissent pour le compte des institutions informelles n'ont pas les mêmes objectifs que les acteurs des institutions formelles. Les conflits résultent du fait que les institutions informelles concurrentes peuvent être constituées des réseaux de corruption tels que la mafia, le clientélisme, les réseaux claniques ou ethniques qui interviennent dans la régulation des échanges de façon arbitraire. Le système de pouvoir qui régule le fonctionnement des institutions informelles concurrentes repose sur l'acceptation des règles non écrites. Ce système de fonctionnement informel est différent du système bureaucratique basé sur les procédures et les règles écrites. Ceci étant, il devient difficile de rassurer les partenaires potentiels (entreprises domestiques ou étrangères) sur les conditions équitables de coopération (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Les quatre types d'institutions informelles sont des idéaux-types qui décrivent des situations d'interaction entre les institutions informelles et les institutions formelles.

La typologie de Helmke-Levitsky est transposable dans les environnements institutionnels africains. Les pays africains sont constitués d'une diversité des institutions formelles et

informelles dont le fonctionnement permet de soutenir leurs interactions. Certains pays africains (exemple le Maroc, l'Afrique du Sud, le Ghana) protègent davantage les entrepreneurs et la pratique des affaires par un système de régulation formel et efficace. Dans d'autres pays africains (par exemple le Cameroun, l'Ouganda ou la Tanzanie), les institutions informelles et formelles sont concurrentes. A cet effet, les acteurs informels créent et développent un système de régulation qui encourage des pots de vins, la corruption, des rentes de situation, et toute sorte de dérive (Transparency International, 2017, World Bank, 2018). Des études montrent que des entrepreneurs originaires de groupes ethniques au Cameroun, au Sénégal ou en Tanzanie évoluent dans le cadre de réseaux ethniques, claniques ou religieux d'affaires. Ces institutions informelles assurent la promotion et la protection des entreprises appartenant aux entrepreneurs ou dirigées par des managers issus de leurs réseaux relationnels (Hansen, Langevan, Rutashobya & Urassa, 2018 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). Dans la lignée de la typologie de Helmke-Levitsky, nous soutenons que les interactions des institutions informelles avec les institutions formelles africaines produisent quatre types d'institutions informelles africaines : les institutions informelles africaines complémentaires, accommodantes, substituables ou concurrentes. Nos réflexions suggèrent que les quatre types d'institutions informelles africaines conditionnent la performance des alliances stratégiques des entreprises.

## **2.2 Dialogique des mécanismes de gouvernance et performance des alliances stratégiques des entreprises institutionnellement encadrées**

### **2.2.1 La performance des alliances stratégiques**

La performance est appréhendée à travers la dimensionnalité et les critères de mesure qui font l'objet de débat dans la recherche en gestion. Et pour cause, la performance est un mot valise non contextualisé (Salgado, 2013). Assimilée à la réussite ou au succès de l'entreprise, la performance est un concept polysémique, multidimensionnel et partiellement subjectif (Trabelsi, 2015). Depuis une quarantaine d'années, la performance des alliances stratégiques fait l'objet de débat sur le choix de mesures appropriées permettant d'appréciation des situations d'alliance (Arino, 2003). Des chercheurs ont mobilisé les facteurs explicatifs de la performance des alliances et ont abouti à des résultats controversés du fait des impacts tantôt positifs, tantôt négatifs (Robson et al, 2002, p. 411). Nonobstant la difficulté de définir de façon consensuelle la performance des alliances stratégiques, Christoffersen (2013) définit la performance de l'alliance comme la valeur actuelle nette que le partenaire obtient en participant à l'alliance. Il s'en suit donc que la performance de l'alliance doit avoir des retombées positives pour les partenaires. A cet effet, Arino (2003) propose une catégorisation de la performance des alliances en trois groupes : la performance financière, la performance opérationnelle et l'efficacité organisationnelle. La performance financière se rattache à la réalisation des objectifs financiers initiaux. La performance opérationnelle évalue les activités commerciales, la survie de l'entreprise, le développement des activités. L'efficacité organisationnelle traduit la satisfaction résultant de la formation de l'alliance. La performance des alliances stratégiques est composée, selon Blanchot (2006), de trois types de performance : la performance des partenaires (les performances passées, présentes, futures), la

performance de l'objet de l'alliance (les activités ou les transactions concernées), la performance de la relation entre les partenaires qui peut être évaluée par la loyauté de chaque partenaire dans l'alliance, l'effort d'adaptation, la conflictualité de la relation, les rapports de pouvoir ou la confiance mutuelle. Les conclusions de Blanchot (2006, p. 5) révèlent la complexité de la définition ou du contenu de la performance des alliances stratégiques. A titre d'illustration, la confiance mutuelle est un élément de la performance de la relation entre les partenaires, alors que pour d'autres auteurs, la confiance détermine la performance des alliances stratégiques (Faems et al, 2008). Malgré ces limites, nous retenons la typologie de Blanchot (2006) qui nous paraît plus englobante que la typologie proposée par Arino (2003). Dans le processus d'alliance, il est courant que les partenaires soient préoccupés par : soit la performance de chaque partenaire, soit la performance de l'objet d'alliance soit la performance de la relation d'alliance. Dans les trois situations, l'évaluation de la performance peut porter sur les critères de mesure associés à la performance financière, à la performance opérationnelle ou à l'efficacité organisationnelle.

La multi dimensionnalité de la performance des alliances stratégiques amène les auteurs à défendre l'existence d'une variété des mesures. Nonobstant le fait que la multiplicité des mesures rend difficile la comparaison, nous retenons dans cette recherche que les critères de mesure la performance des alliances stratégiques sont à la fois objectifs et subjectifs (Geringer et Herbert, 1991 ; Arino, 2003 ; Blanchot, 2006 ; Reus et Rottig 2009 ; Dikmen et Cheriet, 2016). Nous proposons une synthèse des mesures objectives et subjectives de la performance des alliances stratégiques (cf. tableau 2). S'agissant de la dimension « performance des partenaires », les mesures objectives sont par exemple la croissance des ventes ou la rentabilité ; les critères subjectifs sont notamment l'acquisition des connaissances, l'apprentissage, la satisfaction des dirigeants, l'atteinte des objectifs stratégiques initiaux. En ce qui concerne l'évaluation de la performance de l'objet d'alliance, les mesures objectives sont la rentabilité de l'opération, le ROI, le rendement des actifs ; les critères subjectifs quant à eux sont le développement du réseau commercial ou le développement technique de l'activité. Enfin, les mesures de la performance de la relation sont objectives, à savoir : la réduction des coûts, l'augmentation du chiffre d'affaires, la longévité de la relation. Des critères subjectifs (acquisition de l'expérience collaborative, stabilité de la relation, maintien ou développement de la relation, équité relationnelle) mesurent également la performance de la relation.

La multiplication des études sur la performance des alliances stratégiques soulève la question non tranchée de choix de critères consensuels de mesure (Christoffersen et al, 2014 ; Trabelsi, 2015 ; Dikmen et Cheriet, 2016). Bien que notre recherche ne vise pas à apporter une contribution à ce débat sur la pertinence des mesures de la performance des alliances stratégiques, nous soutenons que le choix des mesures de la performance des alliances stratégiques dépend des facteurs de contingence, tels le profil stratégique des dirigeants, le profil organisationnel, le contexte culturel et institutionnel dans lequel évoluent les entreprises africaines (Nkakleu et Biboum, 2019). Dans ces conditions, nous soutenons que les mesures objectives et subjectives de la performance des alliances des entreprises en Afrique doivent être contextualisées parce que l'environnement institutionnel africain au sein duquel évoluent

les alliances stratégiques des entreprises conditionne la performance des partenaires, la performance de l'objet d'alliance ou la performance de la relation d'alliance.

Tableau 2 : les mesures de la performance des alliances stratégiques

Performance des alliances stratégiques	Critères objectifs	Critères subjectifs	Auteurs
Performance des partenaires	Croissance des ventes Profitabilité	Acquisition de connaissance Apprentissage Atteinte des objectifs stratégiques initiaux Satisfaction des dirigeants Survie de l'entreprise	Parkhe (1993) Das et Teng (2003) Doz et Hamel (2000) Christoffersen et al (2014) Trabelsi (2015) Dikmen et Cheriet (2016)
Performance de l'objet d'alliance	Rentabilité de l'opération Rendement des actifs ROI	Développement du réseau commercial Retombées nettes de l'alliance stratégique sur les autres activités de l'entreprise Développement technologique de l'activité	Parkhe (1993) Lu et Zu (2006) Nippa et al (2007) Christoffersen et al (2014) Trabelsi (2015) Dikmen et Cheriet (2016)
Performance de la relation d'alliance	Réduction des coûts Accroissement des profits Augmentation du chiffre d'affaire Longévité de la relation	Acquisition d'une expérience collaborative Capacité à créer des synergies Stabilité de la relation Maintien de la relation Développement de la relation Satisfaction globale de la relation Equité relationnelle	Kale et al (2002) Ren et al (2009) Christoffersen et al (2014) Trabelsi (2015) Dikmen et Cheriet (2016)

Source : Adapté de Geringer et Herbert (1991), Christoffersen et al (2014), Trabelsi (2015), Dikmen et Cheriet (2016).

### **2.2.2 Complémentarité de quatre mécanismes de gouvernance et performance des alliances interentreprises en Afrique**

Dans la perspective institutionnelle en management stratégique, les alliances stratégiques sont institutionnellement encadrées (Li et Zahra, 2012). La perspective institutionnelle apporte un enrichissement de la gouvernance des alliances. Les mécanismes de gouvernance de l'alliance sont interdépendants et s'inscrivent dans un processus dialogique<sup>3</sup> (Philippart, 2005 ; Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006). Dans ces conditions, la gestion des alliances stratégiques interentreprises se fonde sur quatre modes de régulation qui se complètent : le contrat formel, la confiance interpersonnelle, inter-organisationnelle et institutionnelle<sup>4</sup> (Philippart, 2005 ; Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006). Ce faisant, nous argumentons que la performance des alliances interentreprises dans les environnements institutionnels africains est tributaire de la complémentarité de contrats formels, de la confiance institutionnelle, interpersonnelle et inter-organisationnelle. Nos réflexions soutiennent que chaque type d'institutions informelles africaines est marqué par la prééminence d'un mode de régulation sur la dialogique des quatre types des mécanismes de gouvernance des alliances interentreprises.

Ces quatre modes de régulation sont interdépendants et activés lors de la contractualisation ou par extension, du processus d'alliance. Des chercheurs démontrent que la formalisation des accords de coopération interentreprises s'inscrit dans un processus de contractualisation qui débouche sur la signature de contrat. Dans un environnement institutionnel marqué par la régulation par le contrat, la formalisation nécessite un minimum de confiance entre les personnes qui représentent les entreprises partenaires. A contrario, lorsque l'environnement institutionnel valorise la confiance dans les relations, les alliances stratégiques interentreprises se forment sur la base de la confiance. Dans ce cas, les acteurs accordent peu d'importance à la contractualisation lors de la formation de l'alliance. Le contrat devient un support de la confiance dans la formation des alliances stratégiques interentreprises (Philippart, 2005). Au fil du déroulement de l'alliance, il est attendu que l'accord de coopération interentreprises débouche sur le succès. Ceci se traduit par le bon déroulement de la relation et donc la réussite de chaque partenaire engagée dans l'alliance (Hoetker et Mellewigt, 2009). En fait, l'exécution de l'alliance implique d'autres acteurs que ceux ayant participé à la négociation. Le respect des termes de la relation amène les acteurs individuels et organisationnels à se faire confiance. Dans le cadre de l'alliance, les personnes impliquées dans les organisations sont

---

<sup>3</sup> La dialogique peut être comprise comme la réciprocité dans les échanges. Elle met l'accent sur la complémentarité des éléments (Philippart, 2005).

<sup>4</sup> Nous avons souligné plus haut les débats sur le contrat et la confiance interpersonnelle comme modes de régulation exclusifs ou complémentaires de l'alliance. Dans ce papier, nous élargissons la complémentarité des mécanismes de gouvernance des alliances à la confiance institutionnelle et à la confiance inter-organisationnelle (Zucker, 1986). Nous défendons l'idée que cette complémentarité s'inscrit dans un processus dialogique de gestion des alliances interentreprises (Philippart, 2005).

amenées à travailler avec des personnes d'autres organisations. A cet effet, elles doivent se faire confiance mutuellement. Les échanges fréquents renforcent la confiance interpersonnelle nécessaire pour procéder à l'extension ou aux ajustements des termes du partenariat (Philippart, 2005). Des recherches démontrent qu'au fil du déroulement de l'alliance, le respect des termes de l'échange amène les acteurs organisationnels à se faire également confiance. Cette confiance est de nature organisationnelle ; elle se manifeste par des relations entre organisations basées notamment sur la qualité et la fréquence des relations inter-organisationnelles (Zucker, 1986). Enfin, un troisième type de confiance, la confiance institutionnelle, émerge face au bon déroulement de l'alliance. La confiance institutionnelle se manifeste à travers le recours à une structure sociale formelle qui protège les acteurs individuels et organisationnels engagés dans les coopérations interentreprises. Ainsi, une structure qui garantit le respect du code éthique, des contrats, des normes et des lois participe de l'adoption de comportements coopératifs (Zucker, 1986). La confiance institutionnelle ne nécessite pas un contrôle formel parce qu'elle se développe au cours de relations d'affaires qui se fondent sur la bonne foi, la bienveillance, le respect des règles (Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006). Les environnements institutionnels africains présentent une diversité de systèmes de régulation de relations d'affaires (Fafschamps, 2004 ; Mellahi et Mol, 2015 ; World Bank, 2018, Transparency International, 2017). La différence de performance des économies africaines et en particulier, les résultats (la réussite ou l'échec) des alliances interentreprises en Afrique s'expliquent par exemple par la qualité des systèmes de régulation qui donnent ou pas du tout des garanties sur la pratique des affaires. Les performances des alliances interentreprises en Afrique dépendent également de la qualité de la justice et de sa capacité à protéger les investissements, à régler de façon équitable et rapide des conflits commerciaux ou des différends dans les relations de partenariat (Gomes, Cohen & Mellahi, 2011 ; Hansen, Langevang, Rutashobya, & Urassa, 2018). Les environnements institutionnels africains produisent des modes de régulation formelle ou informelle. La régulation formelle se fonde sur le contrat formel (Acquaah, 2009 ; Ahimbisiwe, 2014 ; Hernandez et Nieto, 2015). La régulation informelle quant à elle est basée sur la confiance interpersonnelle, inter-organisationnelle ou institutionnelle (Gomes, Cohen & Mellahi, 2011 ; Li et Zahra, 2012 ; Hansen, Langevang, Rutashobya, & Urassa, 2018). Il s'en suit notre première proposition de recherche (cf. Figure 1).

*Proposition 1 : La performance des alliances stratégiques interentreprises institutionnellement encadrées en Afrique est tributaire de la complémentarité de contrat formel et des trois types de confiance interpersonnelle, inter-organisationnelle et institutionnelle.*

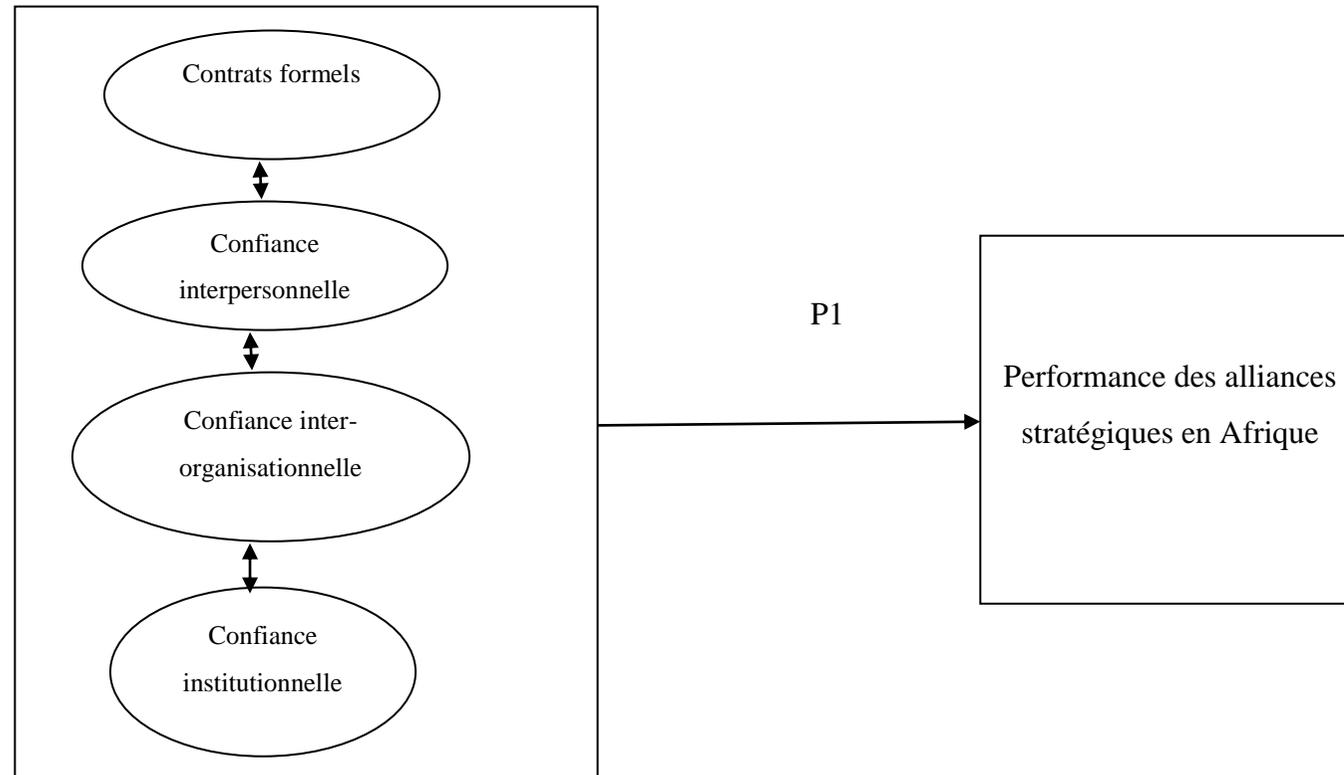


Figure 1: Cadre conceptuel de la perspective institutionnelle de la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des alliances stratégiques en Afrique

### **2.2.3 La performance des alliances stratégiques interentreprises en Afrique est conditionnée par la prééminence d'un mode de régulation**

La typologie des institutions informelles africaines (voir Tableau 1) est une grille d'analyse originale du rôle des institutions africaines dans la régulation des accords de coopération interentreprises. Nos réflexions établissent que chaque type d'institutions informelles africaines génère la prééminence d'un mode de régulation des alliances stratégiques interentreprises. Dans cette dialogique des modes de régulation de la relation d'alliance (Philippart, 2005), nous affirmons que les institutions informelles complémentaires en Afrique assurent la primauté de la confiance institutionnelle dans la gouvernance des alliances stratégiques interentreprises. Les institutions informelles accommodantes en Afrique privilégient le contrat formel dans la gouvernance des alliances stratégiques interentreprises. Ensuite, les institutions informelles substituables quant à elles accordent la primauté à la confiance interpersonnelle dans la gouvernance dans les alliances stratégiques interentreprises. Enfin, les institutions informelles concurrentes assurent la primauté de la confiance inter-organisationnelle dans la gouvernance des alliances stratégiques interentreprises.

#### ***La prééminence de la confiance institutionnelle dans la gouvernance des alliances en contexte d'institutions informelles complémentaires en Afrique***

Les institutions informelles complémentaires se distinguent par l'efficacité des institutions formelles et par la capacité des institutions informelles à apporter des solutions efficaces à des problèmes difficiles à résoudre par des institutions formelles (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Dans cette perspective institutionnelle, l'efficacité des institutions formelles signifie le respect des termes contractuels et le bon déroulement de l'alliance. Dans ces conditions, les entreprises partenaires ou leurs représentants adoptent des comportements coopératifs basés sur la confiance dans une autorité supérieure dans la société qui garantit la bonne exécution des règles écrites, des normes et des lois. Ce type de confiance décrit la confiance institutionnelle (Zucker, 1986). Le fait que les institutions informelles apportent des solutions aux problèmes non résolus par les institutions formelles amène les acteurs à faire confiance dans la capacité des institutions informelles à contrôler le bon déroulement de la coopération interentreprises. Les institutions informelles complémentaires font partie des réseaux relationnels (ethniques, religieux) en Afrique qui permettent aux entrepreneurs qui en sont originaires de construire des relations de partenariat pérennes (Hansen, Langevang, Rutashobya, & Urassa, 2018). D'autres modes de régulation qui sont le contrat formel, la confiance interpersonnelle et la confiance inter-organisationnelle contribuent au contrôle du bon déroulement des alliances interentreprises dans un environnement institutionnel africain marqué par la présence des institutions informelles complémentaires. En fait, dans le processus dialogique générateur des interactions des modes de régulation, la confiance de type institutionnel promeut le contrat formel au travers de la contractualisation (Philippart, 2005). La confiance institutionnelle est également le support de la confiance interpersonnelle et de la confiance inter-organisationnelle (Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006). Ces quatre modes de régulation renforcent des relations de coopérations interentreprises durables. Dans un environnement institutionnel africain marqué par la

présence des institutions informelles complémentaires, la singularité de la gouvernance des alliances stratégiques interentreprises se trouve dans la forte mobilisation de la confiance institutionnelle. Nous en déduisons la deuxième proposition (cf. Figure 2).

*Proposition 2 : Dans un environnement institutionnel africain marqué par la présence des institutions informelles complémentaires, la primauté de la confiance institutionnelle dans la gouvernance de l'alliance améliore la performance de la coopération interentreprises.*

***La primauté du contrat dans la gouvernance des alliances en contexte d'institutions informelles accommodantes en Afrique***

Dans un environnement institutionnel africain dominé par des institutions formelles efficaces, le contrat est un outil de contrôle du bon déroulement de l'alliance en termes de mobilisation des moyens pour atteindre les résultats escomptés. Dans le cadre des institutions informelles accommodantes, les objectifs des acteurs formels et informels sont en tension (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Dans ces conditions, il apparaît difficile pour les partenaires de maintenir voire de développer une coopération durable. Pour y remédier, les institutions informelles accommodantes proposent des solutions consensuelles permettant de stabiliser le fonctionnement des structures formelles. Des chercheurs démontrent que la gouvernance formelle à travers le respect des termes contractuels par les parties prenantes détermine la performance de l'alliance (Hoetker et Mellewigt, 2009; Ahimbisiwe, 2014). La réussite de la contractualisation de l'alliance amène les acteurs individuels travaillant dans les entreprises et les entreprises elles-mêmes à accorder leur confiance dans la formalisation des relations inter-organisationnelles. Dans la logique de la gouvernance des alliances stratégiques, les organisations font confiance à d'autres organisations engagées dans des accords de coopération lorsque la fréquence des échanges débouche sur l'atteinte des objectifs de chaque entreprise engagée dans l'alliance (Hoetker et Mellewigt, 2009). Dans la même veine, des études récentes démontrent que le respect des termes contractuels a contribué au développement de la confiance inter-organisationnelle dans le cas d'une alliance stratégique internationale entre des petites entreprises au Cameroun. Les deux entreprises ont affirmé leur confiance dans la bonne foi et l'engagement de chaque partie. Et ceci a contribué à l'amélioration de la performance de l'alliance (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). Dans le cadre du fonctionnement des institutions informelles accommodantes, la confiance inter-organisationnelle apparaît comme une solution alternative qui permet de supprimer les conflits d'objectifs entre les acteurs formels et informels. La confiance inter-organisationnelle joue ainsi le rôle de support de mobilisation des autres mécanismes de gouvernance des alliances stratégiques interentreprises. Sur cette base, nous énonçons la troisième proposition (cf. Figure 2).

*Proposition 3 : Dans un environnement institutionnel africain marqué par la présence des institutions informelles accommodantes, la primauté de la confiance inter-organisationnelle dans la gouvernance de l'alliance détermine la performance de la coopération interentreprises.*

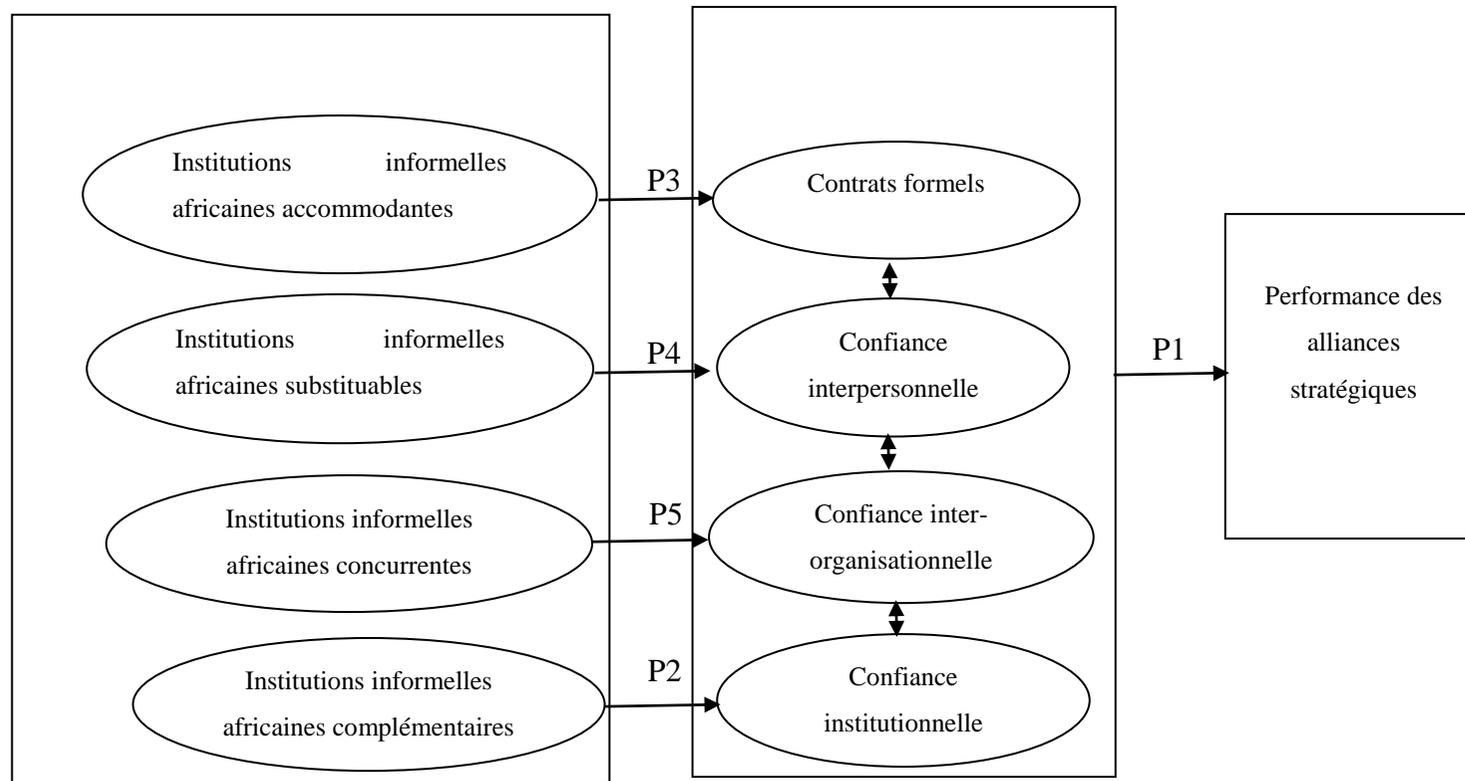


Figure 2: Cadre conceptuel des relations entre la typologie des institutions informelles africaines, les mécanismes de gouvernance et la performance des alliances stratégiques

***La primauté de la confiance interpersonnelle dans la gouvernance des alliances en contexte d'institutions informelles substituables***

Les institutions informelles substituables sont opérantes en situation d'inefficacité des institutions formelles et de compatibilité des objectifs des acteurs formels et informels. L'inefficacité des institutions formelles signifie que celles-ci génèrent des dysfonctionnements tels que le non-respect des règles écrites, la non application des normes ou des lois qui sont supposées réguler le bon déroulement de l'alliance (Philippart, 2005). Dans ces conditions, le contrat formel n'assure pas le contrôle efficace des échanges entre les partenaires de l'alliance. Les alternatives se trouvent dans la mobilisation des acteurs autour des objectifs compatibles dans les institutions formelles et informelles (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). En contexte africain, le fonctionnement des institutions informelles substituables se traduit par la recherche de solution consensuelle qui permet d'éviter les règles écrites contraignantes ou difficilement applicables (Kafigi, 2015). Les acteurs informels et formels se font confiance mutuellement pour agir en faveur de l'atteinte des objectifs compatibles. Cette entente met en relief l'importance de la confiance interpersonnelle dans la gestion des accords de coopération interentreprises. Les représentants des entreprises ont tendance à faire davantage confiance aux personnes qu'ils connaissent et qui les aident à accéder aux ressources et compétences nécessaires pour réussir une alliance. Nous en déduisons la quatrième proposition (cf. Figure 2).

Proposition 4 : *Dans un environnement institutionnel africain marqué par la présence des institutions informelles substituables, la primauté de la confiance interpersonnelle dans la gouvernance de l'alliance détermine la performance de la coopération interentreprises.*

***La primauté de la confiance inter-organisationnelle dans la gouvernance des alliances en contexte d'institutions informelles concurrentes***

Les institutions informelles concurrentes en Afrique trouvent leur justification dans le fonctionnement inefficace des institutions formelles ainsi que dans la récurrence de conflits d'objectifs entre les acteurs formels et informels. Dans ce cas, les termes contractuels ne sont pas appliqués et le système de régulation ne protège pas les parties prenantes. En outre, les acteurs dans les institutions formelles et informelles ont des objectifs divergents (Helmke & Levitsky, 2003 ; Estrin & Prevezer, 2011). Dans ces conditions, les institutions informelles entrent en concurrence dans la mesure où elles promeuvent des réseaux de corruption qui servent plus les intérêts individuels que les intérêts des acteurs organisationnels. Les institutions informelles concurrentes en Afrique sont constituées de réseaux claniques ou de la mafia parce que les contrats sont difficiles à établir. Les fonctionnaires des différentes administrations renchérissent les services publics, la corruption renforce l'injustice (Fafschamps, 2004 ; Mellahi et Mol, 2015 ; Hansen, Langevang, Rutashobya & Urassa, 2018). Le climat des affaires ne favorise pas la pratique orthodoxe des affaires (Transparency International, 2017; World Bank, 2018). Pour remédier à cette situation contreproductive, les organisations africaines peuvent construire des espaces de coopération autour d'un référentiel partagé de codes de conduite et de normes de comportement qui résultent des informations

transmises au travers de processus sociaux (Li et Zahra, 2012). Elles doivent également impliquer les acteurs détenteurs de compétences dans la définition des termes et des moyens de coopération. La confiance inter-organisationnelle peut jouer le rôle de support de la gouvernance des alliances stratégiques interentreprises (Ramonjavelo, Préfontaine, Skander & Ricard, 2006). Il s'en suit la cinquième proposition (cf. Figure 2).

*Proposition 5 : Dans un environnement institutionnel africain marqué par la présence des institutions informelles concurrentes, la primauté de la confiance inter-organisationnelle dans la gouvernance de l'alliance détermine la performance de la coopération interentreprises.*

### **Conclusion, contributions et perspectives de recherche**

Cette recherche conceptuelle et théorique enrichit la perspective institutionnelle de la gouvernance et de la performance des alliances stratégiques interentreprises en Afrique. Les résultats de nos réflexions mettent en relief le cadre conceptuel de la relation entre environnement institutionnel, mécanismes de gouvernance et performance des alliances stratégiques (Figures 1 et 2).

Nos réflexions comportent des implications théoriques et managériales, et comblent ainsi la faible attention accordée par la recherche sur la conceptualisation de la perspective institutionnelle de la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des alliances stratégiques des entreprises en Afrique. S'agissant des contributions théoriques, nos résultats invitent à revisiter la gouvernance des alliances stratégiques : nous avons démontré que les interactions entre les modes de régulation varient selon l'environnement institutionnel africain. Les contrats formels, la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle et la confiance institutionnelle sont présents, coexistent, ou sont substituables durant le processus d'alliance des entreprises en Afrique. Les quatre mécanismes de gouvernance varient selon les acteurs individuels, selon les organisations ou selon les contextes institutionnels africains. Les quatre modes de régulations ne sont pas paradoxaux, mais ils sont complémentaires et ont des poids différents durant les relations d'alliance. Dans ces conditions, nos réflexions suggèrent qu'il est essentiel pour les entreprises alliées de démontrer leur engagement dans la réalisation des objectifs d'alliance et d'œuvrer en faveur du maintien ou du développement de la confiance (interpersonnelle, inter-organisationnelle et institutionnelle) de façon à garantir la performance de l'alliance. En se fondant sur notre cadre conceptuel, la performance des alliances stratégiques dépend du type des institutions informelles africaines.

Sur le plan managérial, il a été démontré que lorsque les institutions formelles africaines sont inefficaces, deux situations se présentent : dans une des situations la confiance interpersonnelle améliore davantage la performance des alliances stratégique que les trois autres modes de régulation dans un environnement institutionnel dominé par les institutions informelles africaines alternatives. Dans la deuxième situation, nous suggérons que les managers et les autorités gouvernementales (de régulation) des pays africains accordent la priorité à la confiance inter-organisationnelle en tant que mécanisme de gouvernance efficace,

parce que la confiance inter-organisationnelle améliore la performance des alliances stratégiques des entreprises lorsque l'environnement institutionnel est dominé par les institutions informelles africaines concurrentes.

Dans les cas où les institutions formelles africaines sont efficaces, deux situations se présentent également et orientent le choix des mécanismes de gouvernance efficaces. Dans un environnement institutionnel africain marqué par les institutions informelles accommodantes, ce sont prioritairement les contrats formels qui améliorent la performance des alliances stratégiques des entreprises, à l'opposé des autres modes de régulation fondées sur la confiance. Finalement, dans un environnement institutionnel africain dominé par les institutions informelles complémentaires, la confiance institutionnelle est le mode de régulation efficace qui améliore de façon significative la performance des alliances stratégiques des entreprises.

Nos réflexions n'ont pas tenu compte de la nature des alliances stratégiques des entreprises. Il est fort probable que la nature et l'intensité de l'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des alliances stratégiques des entreprises en Afrique varient selon que les alliances sont symétriques ou asymétriques. Dans les alliances asymétriques, les risques de comportements opportunistes et les risques de conflits ou de tension sont élevés parce que les relations d'alliance sont déséquilibrées, les relations de pouvoir et d'autorité créent la dépendance dans l'alliance suivant la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Les relations d'alliance pourraient également varier lorsque les profils stratégiques et organisationnels des entreprises engagées dans les alliances sont différents. Une multitude de choses pourraient expliquer les rôles différenciés des mécanismes de gouvernance sur la performance des alliances stratégiques. Il nous paraît intéressant, dans la perspective institutionnelle, de mener des recherches futures sur la gouvernance des alliances des entreprises publiques et privées, sur la gouvernance des alliances des entreprises publiques en Afrique. En outre, nous envisageons de mener des études empiriques pour valider les cinq propositions de recherche de notre cadre conceptuel sur la perspective institutionnelle de la gouvernance et de la performance des alliances stratégiques des entreprises en Afrique. Une autre piste de recherche future est d'étendre notre objet à tous les pays dans le monde, étant donné que tous les institutions évoluent dans tous les pays. Dans ces conditions, la prise en compte du contexte légal pourrait enrichir les réflexions sur la perspective institutionnelle de la gouvernance et de la performance des alliances stratégiques. La prise en compte du temps dans la dynamique de l'alliance pourrait enrichir l'influence des institutions sur les mécanismes de gouvernance et la performance des alliances stratégiques des entreprises.

### **Bibliographie**

Acquaah, M. & Padhye, G.K. (2015), "The direct and indirect effects on organizational justice on the human factor through mutual commitment in Ghana and India: A comparative analysis", *Journal of African Business*, vol. 16, n° ½, p. 16-47.

Acquaah, M. (2009), « International joint venture partner origin, strategic choice, and performance: A comparative analysis in an emerging economy in Africa », *Journal of International Management*, vol. 15, p. 46-60.

- Acquaah, M., & Appiah-krumah, J. (2011), "Firm-specific managerial experience and the social capital performance relationship in a sub-Saharan African transition economy", *Journal of African Business*, vol. 12, n°1, p. 8-30.
- Acquaah, M., Adjéi, M.C., & Mensah-Bousu, I.F. (2008), « Competitive strategy, environmental characteristics and performance in Africa emerging economies: lessons from firms Ghana », *Journal of African Business*, vol. 9, n° 1, p. 93-199.
- Ahimbisiwe, A. (2014), "The influence of contractual governance mechanisms buyer-supplier trust, and the supplier opportunistic behavior on supplier performance", *Journal of African Business*, vol. 15, n° 2, p. 85-99.
- Ahlstrom, D., Levitas, E., Hitt, M.A., Dacin, T.M. & Zhu, H. (2014), "The three faces of China: strategic alliance partner selection in three ethnic Chinese economies", *Journal of Business World*, n° 49, p. 572-585.
- Arino, A. (2003) "Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity", *Journal of International Business Studies*, n° 34, n° 1, p. 66-79.
- Arregle, J.L., Miller, T., Hitt, M.A., & Beamish, P.W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *Journal of International Business Studies*, 47: 697-722.
- Blanchot, F. (2006), "Alliances et performances: un essai de synthèse", Cahiers de recherche CREPA/DRM, 1, Université Paris Dauphine.
- Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*. New-York: Wiley
- Cheriet, F., Cherbib, J. (2014), "L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une option programmée par la firme multinationale ? », *Revue Internationale PME*, vol. 27, n° 2, p. 15-38.
- Cheriet, F., Le Roy, F., et Rastoin, J.L. (2008), « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée », *Management International*, vol. 12, n°3,
- Christoffersen, J. (2013), "A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 1, p. 66-85.
- Christoffersen, J., Plenborg, T., Robson, M.J. (2014), « Measures of strategic alliance performance, classified and assessed », *International Business Review*, vol. 23, p. 479-489.
- Dadzie, C.A., Winston, E.M., & Dadzie, K.Q. (2012), "Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana", *Journal of African Business*, vol. 3, n° 3, p. 172-182.
- Das, T.K., Teng, B. S., (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, p. 279-308.
- Desreumaux, A. & Hafsi, T. (2006), "Les théories institutionnelles des organisations: une perspective internationale", *Management International*, vol. 10, n° 3, p. 1-6.
- Dikmen, L., Cheriet, F. (2016), "Asymétries partenariales et performance des co-entreprises. Cas de joint-ventures internationales en Turquie », *Revue Française de Gestion*, n° 125 ; p. 125-137.
- Doz, Y.L. et Hamel, G. (2000), *L'avantage des alliances : logique de création de valeur*. Paris, Dunod.

- Estrin, S. & Prevezer, M. (2011), “The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared”, *Asia Pacific Journal of Management*, n° 28, p. 41-67.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., Van Looy, B (2008), “Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and trust application”, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, n° 6, p. 1053-1078.
- Fafchamps, M. (2004), *Markets institutions in sub-Saharan Africa: Theory and evidence*, Cambridge, MA: MIT Press Book.
- Filou, D. & Golesorkhi, S. (2014), “Influence of institutional differences on firm international alliances”, *Long Range Planning*, vol. 1, n° 1, p. 129-144.
- George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). “Bringing Africa In: Promising Directions for Management Research ». *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 2, 377-393.
- Geringer, J.M., Herbert, L. (1991), “Measuring performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 2, p. 249-264.
- Gomes, E., Cohen, L. & Mellahi, K. (2011), « When two African cultures collide: A study of interactions between managers in a strategic alliance between two African organizations », *Journal of World Business*, vol. 46, n° 1, p. 5-12.
- Granovetter, M. (1973), “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 73, p. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985), «Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, n° 91, p. 481-510.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998), “The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, *Administrative Science Quarterly*, n° 43, p. 781-814.
- Hansen, M.W., Langevang, T., Rutashobya, L, & Urassa, G. (2018), “Coping with the African business environment enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania”, *Journal of African Business*, vol. 19, n° 1, p. 1-26.
- Harrigan, K.R. (1988), “Strategic alliances and partner asymmetries”, *Management International Review*, vol. 28, n° 4, p. 53-72.
- Helmke, G. & Levitsky, S. (2003), *Informal institutions and comparative politics: A research agenda*. Working Paper, n° 307, Kellogg Institute of International Studies, University of Notre Dame, Notre Dame, Indiana.
- Hernandez, D. & Nieto, M. (2015), « The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes”, *Journal of World Business*, vol. 50, p. 122-132.
- Hitt, M.A. & Zu, K. (2019). “Institutions and Entrepreneurial Strategies”, *Quarterly Journal of Management* (in press).
- Hitt, M.A., Sirmon, D.G., Li, Y., Ghobadian, A., Arregle, J.-L. & Zu, K. (2020), “Institutions, Industries and Entrepreneurial versus Advantage-based Strategies: How complex, nested environments affect strategic choice”, *Journal of Management and Governance* (in press).

- Porter, E. (2018). *Where are the start-ups? Loss of dynamism is impeding growth*. New York Times, <https://www.nytimes.com/2018/02/06/business/economy/start-ups-growth.html>.
- Hoetker, G. & Mellewigt, T. (2009), “Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type”, *Strategic Management Journal*, n° 30, p. 1025-1044.
- Jayari, I. & Chaher, M. (2019), “Responsabilité institutionnelle et management des alliances internationales: Le cadre institutionnel peut-il modérer les effets du protectionnisme sur le capital relationnel des allies?”, *Question(s) de Management*, vol. 4, n° 26, p. 139-147.
- Kafigi, J. (2015), “Strategic alliance typology and survival chances among medium-sized manufacturing firms in Tanzania”, *Journal of Competitiveness*, vol. 7, n° 2, p. 38-59.
- Kale, P.V., Dyer, J.H., Singh, H. (2002), “Alliance capability, stock market and long term alliance success: the role of alliance function”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 747-771.
- Kamoche, K. (2011), “Contemporary developments in the management of human resources in Africa”, *Journal of World Business*, n° 46, p. 1-4.
- Kan, S. K. A., Apitsa, M. S. & Adegbite, E. (2015). “African Management”: Concept, content and usability, *Society and Business Review* 10(3), 258-279.
- Li, Y & Zahra, A. (2012), “Formal institutions, culture and venture capital activity: A cross-country analysis”, *Journal of Business Ventury*, vol. 27, p. 95-111.
- Lu, J.W. et Zu, O. (2006), “Growth and survival of international joint-venture: an external-internal legitimacy perspective”, *Journal of Management*, vol. 32, n° 3, p. 426-448.
- Mellahi, K. & Mol, M. (2015), “Africa in just like every other place, in that it is unlike any other place”, *Africa Journal of Management*, vol. 1, n° 2, p. 201-209.
- Milanzi, M.A. (2012), “Export barriers perceptions in Tanzania: The influence of social networks”, *Journal of African Business*, vol. 13, n° 1, p. 29-39.
- Nippa, M.; Beechler, S., Klossek, A. (2007), “Success factors for managing international joint venture: a review and an integrate framework”, *Management & Organization Review*, vol. 3, n° 2, p. 277-310.
- Nkakleu R. & Biboum, A.D. (2019). “Governance and Performance of Strategic Alliances in Africa: The Role of Institutions”, *Journal of African Business*, vol. 20, n°2, p. 242-258, DOI: 10.1080/15228916.2019.1607145.
- Nkakleu R., Tchankam J.-P., Biboum, A.D. (2020), “La construction de la confiance dans les relations d’alliance dans une économie en voie de développement. Une approche contextualiste et ancrée » *Revue Management International*.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C. (1991), “Institutions”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 1, p. 97-112.
- Ouedraogo, A. (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement : Spécificité, management et conditions de performance. Une étude d’entreprises camerounaises et burkinabés*, Thèse de Ph.D. en administration, HEC, Université de Montréal, 321 pages.

- Parkhe, A. (1993), "The structuring of strategic alliances: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, p. 794-829.
- Peng, M.W. (2002), "Towards and institution-based view of business strategy", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n° 1-2, p. 251-267.
- Peng, M.W., Wang, D.Y.L, & Jiang, Y. (2008). "An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies". *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936.
- Pfeffer, J, et Salancik, G. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New-York. Harper & Row.
- Philippart, P. (2005), "La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l'industrie automobile », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 177-203.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002), 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?' *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 8, p. 707-725.
- Ramonjavelo, V., Préfontaine, L., Skander, D. & Ricard, L. (2006), « Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter-organisationnelle et interpersonnelle », *Canadian Public Administration*, vol. 49, n° 3, p. 350-374.
- Ren, H., Gray, B., Kim, K. (2009), "Performance of international joint ventures: what factors really make difference and how?" *Journal of Management*, vol. 35, n° 3, p. 805-832.
- Reus, T.H., Rottig, D. (2009), "Meta-analysis of international joint venture performance determinants", *Management International Review*, vol. 49, n° 5, p. 607-640.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994), « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Robson, M.J., Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (2002), "Factors influencing international joint venture performance: theoretical perspectives, assessment and future directions", *Management International Review*, vol. 42, n° 4, p. 385-418.
- Rus, A., Igluc, H. (2005), « Trust, governance and performance. The role of institutional and interpersonal trust in SME development", *International Sociology*, vol. 20, n° 3, p. 371-391.
- Salgado, M. (2013), *La "performance" : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. RVS Collaboration(s).
- Scott, W.R. (2014), *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Shrestha, N.R., McKinley-Floyd, L. & Mtigwe, B. (2008), « Introduction to the special issue: Management in Africa in the global context", *Journal of African Business*, n° 9, p. 1-25.
- Trabelsi, K. (2015), "Pour une évaluation intégrative et multi perspectives de la performance des alliances stratégiques", *Question(s) de Management*, vol. 3, n° 11, p. 78-88.
- Transparency International (2017), *Corruption perception index 2017*. Transparency International.
- Williamson, Oliver. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- World Bank (2018), *Doing business. Reforming to create job. Comparing business regulation for domestic firms in 190 economies*. World Bank Group.

Zucker, L.G. (1986), “Production of trust: Institutional sources of economic structure”,  
*Research in Organizational Behavior*, vol. 8, p. 53-66.