



HAL
open science

Gouvernance des organisations et institutions : la prise en compte du contexte culturel et des traditions pour une gouvernance des entreprises de la filière cuir en Ethiopie

Marlen Bakalli

► To cite this version:

Marlen Bakalli. Gouvernance des organisations et institutions : la prise en compte du contexte culturel et des traditions pour une gouvernance des entreprises de la filière cuir en Ethiopie. Gestion et management. Université de Franche-Comté, 2016. Français. NNT : 2016BESA0001 . tel-01447954

HAL Id: tel-01447954

<https://theses.hal.science/tel-01447954>

Submitted on 27 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTE

ECOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIETES »

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en

SCIENCES DE GESTION

**GOVERNANCE DES ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS :
LA PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE CULTUREL ET DES
TRADITIONS POUR UNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES
DE LA FILIERE CUIR EN ETHIOPIE**

Vol.1

Thèse présentée et soutenue publiquement par

Marlen Bakalli

Le 3 Novembre 2016

Sous la direction de M. le Professeur Benoît PIGÉ

Membres du jury :

Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Maître de conférences HDR, CNAM-Paris, Rapporteur
Pierre-Henri MORAND, Professeur à l'université d'Avignon et des Pays du Vaucluse,
Rapporteur
Samuel MERCIER, Professeur de Sciences de Gestion à l'université de Bourgogne
Benoît PIGE, Professeur à l'Université de Franche-Comté

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

DEDICACE

À ma mère et mon père qui m'ont toujours donné l'envie d'aller plus haut.

À ma femme Ledia et à mes deux enfants Ilssén et Diane qui sont mon inspiration de tous les jours.

REMERCIEMENTS

Bien qu'un engagement au départ personnel, le doctorat est le résultat de nombreux apports des personnes nous entourant tant au niveau intellectuel qu'au niveau logistique.

Au préalable nous souhaiterions remercier le Professeur Benoît Pigé qui a accepté de diriger cette thèse. Ses conseils et sa rigueur scientifique nous ont permis d'améliorer le fond cette recherche et son humanisme nous a motivé pour rendre cette recherche significative. Nous lui sommes extrêmement reconnaissants et lui exprimons nos sincères remerciements pour la bienveillance à notre égard.

Nous voudrions ensuite remercier mon épouse, Ledia qui avec patience a su pendant ces années nous soutenir en nous rendant une vie facile et en nous dégageant du temps afin que cette thèse puisse se dérouler sans accrochages. Sans elle, conjuguer la vie de famille, l'activité professionnelle ainsi que la thèse aurait été tout bonnement impossible. Ces remerciements s'ajoutent au respect et à l'amour sans bornes que nous lui portons.

L'activité en Éthiopie n'aurait pas été possible sans la bienveillance de Mme Aurelia Calabrò, Spécialiste Senior du Développement Industriel, Chef de Division et responsable du projet du secteur du cuir. Son accompagnement, son soutien, ses conseils, sa compréhension et connaissances du secteur du cuir éthiopien ont été des points de référence fondamentaux tout au long de cette thèse.

Nos remerciements s'adressent évidemment aux Professeur Pierre Henri Morand ainsi que Mme Anne Marchais-Roubelat pour avoir bien voulu accepter d'être rapporteurs de cette thèse et également à M Samuel Mercier pour avoir eu la bienveillance de participer au jury en tant que suffragant.

Nous ne saurions oublier les amis et collègues qui ont apportés leurs commentaires et relectures afin d'améliorer cette recherche notamment, Bianca Cravenna, Emmanuel Lereno, Jean-Brice Blavignac, Andrea De Marco, Jouhar Nourhussin.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Problématique de la recherche	3
Les objectifs de la recherche	5
Intérêt de la recherche	6
Structure de la thèse	7
1 LE CADRE INSTITUTIONNEL DU SECTEUR DU CUIR EN ETHIOPIE	10
1.1 Le Contexte Ethiopien	10
1.1.1 Le gouvernement d'entreprise en Afrique	10
1.1.2 L'Éthiopie	11
1.1.3 L'histoire politique	11
1.1.4 Bref aperçu économique	16
1.1.5 Conduire les affaires en Éthiopie	19
1.1.6 Le coût de la vie	23
1.1.7 Politique Industrielle	25
1.1.8 Conclusions de l'analyse du contexte éthiopien	29
1.2 Le Contexte institutionnel du secteur du cuir en Éthiopie	31
1.2.1 L'Industrie du cuir et des produits en cuir	35
1.2.2 Les institutions opérant dans le secteur du cuir	46
1.2.3 La politique industrielle pour le secteur du cuir	49
1.2.4 Développement des ressources humaines	61
1.2.5 Conclusion du cadre institutionnel	66
2 LE CADRE THEORIQUE	69
2.1 L'approche institutionnelle pour la gouvernance des entreprises	73
2.1.1 Les trois formes de connexion de l'information et les organisations et quasi- organisations existantes	76
2.1.2 Les mécanismes de coordination et d'incitation et le rôle des institutions	78
2.1.3 Le rôle des incitations en matière de gouvernance d'entreprise	82
2.1.4 Le contexte culturel en entreprise	85
2.2 L'approche des parties prenantes dans le cadre des entreprises familiales	88

2.2.1	Le rôle des salariés à la productivité	92
2.2.2	Formation des entreprises familiales	96
2.3	Facteurs organisationnels nécessaires à l'exportation	101
2.3.1	Stratégie d'exportation	103
2.3.2	Caractéristiques de l'entreprise	104
2.3.3	Caractéristiques du dirigeant	105
2.4	Conclusion de la partie théorique	106
3	METHODOLOGIE ET ETUDES EMPIRIQUES.....	114
3.1	La recherche triangulaire	114
3.1.1	L'Observation d'expert	118
3.1.2	Collecte des Données Qualitatives	120
3.1.3	Collecte des Données Quantitatives	120
3.2	L'observation d'expert	121
3.2.1	Entretiens semi-directifs dans les entreprises historiques du secteur du cuir éthiopien	122
3.2.2	Analyse du cluster productif de YEKA	128
3.2.3	Conclusions de l'Observation d'expert.....	136
3.3	Analyse des données qualitatives	138
3.3.1	Études de cas	138
3.3.2	Conclusion de l'analyse qualitative	169
3.4	Analyse des données quantitatives.....	172
3.4.1	L'échantillon	172
3.4.2	Le questionnaire	182
3.4.3	Les modèles statistiques.....	184
3.4.4	Les questions de la recherche	186
3.4.5	L'analyse factorielle.....	188
3.4.6	Régression	189
3.4.7	Résultats	192
3.4.8	Discussion des Résultats.....	230
4	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	240

4.1	Les objectifs de la démarche de la recherche	240
4.2	Les principaux résultats de la recherche	242
4.3	Les apports de la recherche	252
4.4	Les limites de la recherche	255
4.4.1	Les limites de l'Observation de l'expert	255
4.4.2	Les limites de l'étude qualitative.....	256
4.4.3	Les limites de l'étude quantitative	256
4.5	Les voies de recherches futures	257
BIBLIOGRAPHIE.....		263
ANNEXES		288
Annex 1 – Questionnaire		288
Annex 2 – Régressions supplémentaires.....		318
Annex 3 – Variables		325

INTRODUCTION GENERALE

A la lumière des scandales financiers de cette dernière décennie (Worldcom, Enron, etc.), les thématiques de gouvernance n'ont cessé de nourrir les études empiriques autour de celles-ci. Si la problématique des scandales financiers est surtout centrée sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance et la capacité de contrôle des actionnaires et dans une optique plus large des parties prenantes, celle-ci a permis le développement de travaux (Gomez 2003 ; Pigé, 2008, 2010) afin de développer une réflexion ainsi que des outils visant à plus de morale et d'éthique dans les pratiques de gestion.

Alors qu'une majorité de travaux se concentre donc sur les mécanismes de contrôle ainsi que l'éthique autour des pratiques managériales, peu d'études empiriques s'intéressent à l'apparition, l'efficacité ou l'adéquation de ces mécanismes dans le contexte dans lequel ils s'appliquent. Les travaux d'Aoki (2001, 2010) en se basant sur des analyses comparées et une approche institutionnelle, montrent que les mécanismes de gouvernance des organisations émergent en interaction avec les facteurs économiques et sociaux à tous les niveaux des organisations.

Cette approche d'Aoki pourrait être intéressante pour comprendre comment ces mécanismes de gouvernance naissent dans les pays les moins avancés (PMA¹). Ces 47 pays² structurellement handicapés dans leur développement, vulnérables au niveau économique, ne constituent pas une catégorie distincte : la plupart des PMA sont des pays en développement, des pays engagés dans un processus de développement ; ils présentent néanmoins un développement économique inférieur à celui des autres pays en voie de développement, ce qui justifie leur inclusion dans la liste des PMA. Ils bénéficient de mesures d'appui spécifiques, en particulier dans le domaine du financement du développement, mais également dans le cadre du commerce multilatéral.

Nous allons ainsi baser notre thèse dans le cadre d'un de ces PMA en Afrique, afin de comprendre comment naissent les mécanismes de gouvernance et leur influence dans la performance des entreprises.

¹ Appellation donnée par les Nations Unies, à partir de 1971, aux pays considérés comme les plus pauvres du monde

² en 2014

Mande (2013) soutient que le cadre législatif régissant la gouvernance d'entreprise dans un pays donné peut être fortement influencé par son passé colonial. Pour cette raison, l'Éthiopie représente un cas particulièrement intéressant car ce pays a été sous contrôle italien pendant cinq ans mais n'a pas été colonisé sur le long terme comme les pays de l'Afrique de l'Ouest.

Dans le document de recherche « Baisse de la productivité et de la compétitivité dans le secteur du cuir éthiopien », Nega et Moges (2002³) à travers une étude empirique s'étalant sur quatre années étudient les différents facteurs entrant dans le déclin de la compétitivité du secteur du cuir éthiopien. Ainsi, s'agissant de la productivité ils concluent que : «Ce que nous pouvons tirer de l'industrie de la chaussure en Éthiopie c'est que la plupart des entreprises ont non seulement les ratios de productivité totale faible, mais montrent également une tendance à la baisse au fil des ans, ce qui implique une détérioration de la capacité du sous-secteur de la chaussure à la concurrence ». Pour les auteurs, afin d'inverser la tendance à la baisse de la productivité du travail, plus d'attention devrait être accordée à l'amélioration de la gestion générale des entreprises du secteur. Toujours selon l'étude, ceci n'est pas sans compter avec le fait que l'effet combiné des infrastructures et des structures bureaucratiques inefficaces augmente de manière significative les coûts de transaction pour les entreprises ce qui rend difficile de rivaliser avec les entreprises qui ne souffrent pas des mêmes problèmes.

De même, seulement la disponibilité de la main-d'œuvre pas chère (abondante), ne semble pas être suffisante pour affronter la concurrence internationale. En Éthiopie (et peut-être dans de nombreux pays africains aussi) ceci est le cas. Indépendamment de la disponibilité des ressources de main-d'œuvre pas chère, le secteur du cuir est le moins compétitif.

Il nous est apparu que l'ensemble des études destinées à améliorer la filière du cuir en Éthiopie, s'intéressent aux aspects structurels de la filière ainsi qu'à l'impact de différentes parties prenantes, notamment le gouvernement, les fournisseurs (de matières premières, de composants), les banques, les investisseurs, les consommateurs etc., en délaissant une partie prenante essentielle : les employés. Dans un discours officiel du directeur général de l'Institut du Développement de l'Industrie du Cuir (en anglais : *LIDI*), ceux-ci sont considérés comme

³ Nega et Moges (2002), Declining productivity and competitiveness in the Ethiopian Leather Sector. Document non publié.

http://www.eaecon.org/sites/default/files/working_papers/EEA_working_Paper_2002/WPN%201%202002_Berhanu%20Nega%20and%20Kibre%20Moges_Declining%20Productivity%20and%20Competitiveness%20in%20the%20Ethiopian%20Leather%20secto.pdf

une « ressource abondante, peu onéreuse, qui peut être facilement formée » et, par conséquent, interchangeable.

Ainsi notre thèse, adopte une analyse des mécanismes de gouvernance des entreprises du secteur du cuir de la République Fédérale Démocratique de l'Éthiopie par une approche des parties prenantes, et notamment des employés, en s'appuyant sur l'analyse de la culture, de l'histoire et des institutions du pays.

À travers ce prisme, nous découvrirons comment l'influence des institutions dans ce contexte si particulier intervient dans l'apparition de mécanismes de gouvernance des organisations.

Problématique de la recherche

L'objectif de cette thèse est de mettre en évidence les caractéristiques des pratiques de gouvernance en vigueur dans les entreprises formelles et informelles qui composent le secteur du cuir éthiopien et d'analyser leur organisation interne.

Au-delà, la problématique sous-jacente de cette thèse est : dans quelle mesure, le fait de considérer les employés en tant que partie prenante importante dans la structure de gouvernance peut-il influencer sur la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Du point de vue de la performance, au vue des incitations fortes du gouvernement éthiopien à voir le secteur du cuir devenir une source de devises étrangères, nous allons nous concentrer sur la performance à l'exportation. Bien que l'Éthiopie ait fait un bond en avant au niveau de la performance du secteur du cuir, Addis Fortune⁴ avait publié en 2013 un article intitulé : «Le Cuir sur la scène : Zoom sur les performances médiocres au salon du cuir »⁵ dans lequel était fait mention des résultats décevants du secteur, en particulier, au vue des objectifs d'exportation du pays.

Ainsi, nous nous proposons d'analyser l'adéquation de ces mécanismes et leur corrélation avec la performance à l'export tout en tenant compte des spécificités sociales et culturelles du pays. Cette problématique ne s'étudiera donc pas dans une approche d'agence, et donc pas sous l'angle des règles et moyens de contrôle qui régissent le rapport entre le principal et l'agent, mais plutôt dans une approche de prise en compte des parties prenantes, et en particulier celui des employés, à travers le prisme des mesures incitatives. Nous estimons que si les mesures incitatives (salaire compris) ne se basent pas sur le cadre institutionnel du

⁴ Le principal journal de langue anglaise dans le pays.

⁵ Leather on the Scene: Focus on Poor Performance at leather fair" (Addis fortune, February 24, 2013), traduction par nous.

moment (en s'ancrant donc dans les réalités du territoire dans lequel elles s'appliquent) mais sont appliquées dans une logique d'inertie théorique voire historique, elles perdent ainsi de leur efficacité et s'éloignent de leur but premier. Dans cette logique, les incitations qui ont pour objet direct la productivité auront moins d'impact que celles qui visent le bien-être des employés. Ces dernières induisent la fidélisation des employés en répondant à leurs préoccupations et favorisent à terme une meilleure productivité au niveau qualitatif ou quantitatif.

Dans une vision américaine et britannique et plus largement, anglo-saxonne, un large consensus existe pour définir la gouvernance d'entreprise en tant que séparation de la propriété et du contrôle. Dans ce contexte, les actionnaires sont les propriétaires de la firme et les gestionnaires ont un rôle fiduciaire pour agir dans l'intérêt de ceux-ci. Une grande partie de la littérature académique a retenu cet angle d'étude. Toutefois au-delà des cas anglo-saxons, il convient de préciser que les objectifs des entreprises varient selon les pays et souvent dévient du paradigme de l'optimisation de la création de valeur pour les actionnaires.

Comme l'a mis en évidence l'étude internationale sur la gouvernance d'entreprise de Denis et McConnell (2003 ; p. 6), « dans plusieurs pays européens la maximisation des richesses n'a pas été le seul – ni même le premier – objectif du conseil d'administration ». En Allemagne par exemple, comme l'ont montré les études de Rieckers et Spindler (2004), ainsi que Schmidt (2004), les grandes entreprises sont légalement tenues de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes - au-delà des actionnaires - à travers un système de codétermination octroyant un nombre égal de sièges aux employés et actionnaires au niveau du conseil de surveillance des grandes entreprises. Évidemment, l'Allemagne n'est pas le seul pays où les intérêts des parties prenantes (outre celui des actionnaires) ont des répercussions dans les politiques de gestion. Selon Wymeersch (1998), ainsi que Ginglinger, Megginson et Waxin (2009), les employés sont représentés – directement ou indirectement - dans les différentes instances de l'administration de l'entreprise dans plusieurs pays tels que l'Autriche, les Pays Bas, le Danemark, la Suède, le Luxembourg et la France. Des mesures similaires existent en Chine, où les firmes sont explicitement exhortées à considérer leur responsabilité sociale lors de la conduite de leurs affaires (Wang et Huang, 2006). Au Japon, les normes sociales ont un effet similaire dans la mesure où il y est largement accepté que l'intérêt des parties prenantes, et en particulier celui des employés joue un rôle prédominant (Dore 2000, Jackson et Miyajima 2007, Milhaupt 2001).

Yoshimori (1995) dans un sondage auprès de cadres supérieurs dans des grandes entreprises de plusieurs pays, montre que sur deux questions touchant à i) l'existence des compagnies pour les parties prenantes ou ii) à la question de savoir si l'intérêt des parties prenantes doit passer en premier, la grande majorité pense que les parties prenantes sont très importantes pour l'entreprise. Ainsi, au Japon 97% des cadres supérieurs étaient de cet avis, en Allemagne 83% et France 78%. De plus, il apparaît que les travailleurs sont considérés comme des parties prenantes importantes de l'entreprise et que la continuité de l'emploi reste un objectif important.

L'ensemble des entreprises historiques du secteur du cuir sont soit des Grandes Entreprises soit des PME avec des raisons sociales de la SARL à la SA et pour celles du secteur informel, des TPME ou des micros entreprises, souvent sans raison sociale. Comme nous le verrons ultérieurement, les problèmes du secteur de l'industrie du cuir et des produits en cuir (désormais ICPC) éthiopien sont nombreux en Éthiopie. Il en résulte des études s'axant essentiellement sur l'ensemble de la filière influant dans la performance à l'export et très peu, voire aucune, analysant l'aspect organisationnel interne défini comme un ensemble composé d'un système d'information et d'un système d'incitation (Khoumakov, 2003). Ceci rentre directement dans l'approche *aokienne* de l'entreprise en tant que système d'information (Aoki 1986, 1988 et 1990a) avec un système dual Aoki (1992 et 1994a).

De plus, la corrélation entre les mécanismes de gouvernance et la performance à l'exportation des entreprises du cuir n'est jamais questionnée car les études du secteur concentrent traditionnellement leurs analyses sur les problèmes économiques ou structurels de la filière, oubliant ou ignorant l'importance de l'entreprise en tant que projet collectif et humain, et par conséquent, oubliant la prise en compte des parties prenantes importantes que représentent les employés.

Pourtant, des cas de succès à l'exportation existent et leur fonctionnement ainsi que le rapport avec les parties prenantes, en particulier les employés, mériteraient d'être étudiés dans le contexte éthiopien.

Les objectifs de la recherche

Les modèles de gouvernance issus de « l'Occident » sont appliqués à travers le monde sans prise en compte des spécificités du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. A l'instar des systèmes orientés réseaux qui se rencontrent principalement dans les pays de l'Europe continentale (Allemagne) et au Japon et résultent d'une adaptation au contexte socio-

économique, il s'agit ici de montrer que la simple application des modèles de gouvernance sans prise en compte des parties prenantes réduit l'efficacité de l'entreprise dans des problématiques spécifiques, telles que, par exemple, le développement à l'export.

Dans ces systèmes adaptés au contexte du pays, l'objectif du dirigeant est de défendre les intérêts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (les actionnaires mais aussi les salariés, les sous-traitants, les clients, les créanciers, l'environnement proche de l'entreprise, etc.), qui jouent un rôle important dans la gestion et pour la pérennité de son entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, le principe est de s'appuyer sur les forces actives de l'entreprise au-delà des aspects liés à la surveillance en particulier pour ce qui est des choix stratégiques que cela implique en vue d'une meilleure performance.

De plus cette thèse se voudra comparative et analysera les comportements des entreprises dans les secteurs formel et informel - surtout celle des très petites entreprises qui tendent à se regrouper en grappes (ou *clusters*).

Intérêt de la recherche

L'intérêt de la problématique de cette thèse est de montrer, dans le contexte Ethiopien et plus spécifiquement dans une approche sectorielle (cuir) que les mécanismes de gouvernance trouvent leur efficacité dans une approche pragmatique et multidimensionnelle prenant en compte à la fois le contexte socio-économique et culturel et les institutions qui le composent.

De plus, il nous semble important de mettre en avant une approche incluant les parties prenantes dans la gouvernance des entreprises des pays en développement, dans la mesure où le coût de la main d'œuvre est mis en avant par les gouvernements dans les appels aux investisseurs, en tant que critère incitatif pour l'investissement étranger direct.

Dans ces conditions, en vue d'atteindre la performance escomptée, se pose nécessairement la question de la reconnaissance des employés dans des problématiques prenant en compte un contexte socio-économique intégrant de multiples parties prenantes. Pour ce faire, notre thèse regardera non seulement des grandes entreprises mécanisées, qui historiquement sont des structures familiales mais également les microstructures organisées en grappes⁶.

Si les problématiques sociales semblent susciter peu d'intérêt au niveau des chercheurs étudiant l'entreprise familiale (Carlson et al. 2006, Chua et al. 2003), il semblerait cependant

⁶ en anglais: *clusters*

qu'elles méritent une attention plus spécifique dans le contexte particulier d'un pays en développement. En effet, nous considérons que le maintien et l'essor du patrimoine familial à travers les générations dépend dans une large mesure de la capacité des entreprises familiales à impliquer et à conserver leur personnel.

Selon une étude menée par PricewaterhouseCoopers (2007), le maintien du personnel qualifié serait d'ailleurs la deuxième priorité des dirigeants des entreprises familiales. Il est probable que l'esprit de famille spécifique régnant dans ces entreprises peut constituer un facteur influençant l'attachement des salariés vis-à-vis de leur entreprise. Cependant, nous pensons que, en raison de l'horizon temporel à long terme dans lequel elles opèrent, les entreprises familiales auraient peut-être encore davantage intérêt à investir dans leur personnel de façon à développer une véritable politique d'implication et de rétention de leurs ressources humaines.

Notons que s'il existe plusieurs recherches portant sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises familiales (Carlson et al. 2006, De Kok et al. 2006, Allouche et Amann 1995), très peu d'études semblent avoir spécifiquement analysé la reconnaissance des employés d'un point de vue de gouvernance en tant que partie prenante essentielle et ayant un impact direct sur la performance des entreprises familiales (Harris et al. 2004). Qui plus est, ces recherches ne sont pas effectuées dans le contexte d'un pays en développement.

De plus, comme nous l'avons évoqué auparavant, la filière du cuir en Éthiopie fait l'objet de nombreuses études analysant les aspects structurels et également les parties prenantes, mais aucune ne s'intéresse aux employés comme partie prenante essentielle dans la pérennité de l'entreprise.

À travers cette thèse il y a, par conséquent, lieu d'apporter des éléments intéressants à la recherche systématique, en ouvrant de nouvelles pistes de réflexion.

Structure de la thèse

Il était important de situer notre recherche dans un contexte général caractérisé par une culture multiethnique, dans un cadre où l'état intervient et dirige de manière forte le développement des secteurs prioritaires, parmi lesquels, celui du cuir. L'aspect libéralisé de l'économie s'exprime à travers une forte participation de l'état qui la guide au moyen de politiques publiques incitatives fortes et de plans quinquennaux. Cette thèse se propose également d'analyser à travers le prisme de la gouvernance, la prise en compte des employés comme

parties prenantes importantes ayant un impact sur la performance à l'export des entreprises éthiopiennes dans le secteur du cuir.

Néanmoins, avant le cadre théorique afin d'exposer correctement la problématique énoncée à la lumière de la littérature existante, il convient de découvrir le contexte éthiopien et plus spécifiquement le secteur institutionnel du cuir.

Le deuxième chapitre, visera ainsi à poser le cadre général dans lequel évoluent les entreprises éthiopiennes et ainsi comprendre l'environnement socio-économique et historique afin de mieux saisir le contexte général. En effet, selon l'approche adoptée par cette thèse, des facteurs historiques et culturels ont sans doute influencé la structuration des entreprises éthiopiennes du secteur du cuir. Ainsi, sera exposée de manière synthétique l'aspect de la gouvernance politique du pays dans le but de comprendre le comportement de survie des entrepreneurs depuis le coup militaire du régime DERG jusqu'à son renversement et la prise de pouvoir du parti EPRDF (*Ethiopian People's Revolutionary Democratic Front*). Il convient de noter que c'est ce comportement, transmis aux générations suivantes, qui prévaut encore. Il est important de comprendre que pendant la période DERG, la coopération russo-éthiopienne a posé les jalons de l'industrie actuelle et donc également d'un mode de fonctionnement planifié et centralisé qui s'est traduit non seulement au niveau du gouvernement mais également au niveau des entreprises.

Les initiatives gouvernementales sont toujours attendues avec une certaine méfiance et le *wait and see* (attentisme) prime ainsi sur les stratégies de développement. Un aperçu du cadre économique est aussi nécessaire afin de comprendre que malgré une croissance à 2 chiffres, l'Éthiopie reste profondément ancrée dans l'agriculture et l'industrialisation de celle-ci devrait permettre un développement accéléré du pays. De plus, il nous a semblé intéressant d'évoquer la vague inflationniste qui perdure depuis 2010 et impacte le pouvoir d'achat de l'ensemble de la population, y compris dans le secteur du cuir, où les salaires, déjà réputés plus bas que dans les autres secteurs, stagnent. Nous supposons par déduction, que quelqu'un qui n'arrive pas à subvenir convenablement aux besoins de sa famille – de surcroît souvent nombreuse – ne peut fournir un travail de qualité. De même, si cette même personne n'a pas d'autre choix que de faire preuve d'une loyauté forcée par l'impossibilité de pouvoir sortir de cette situation (en cherchant par exemple un autre emploi), elle travaillera par inertie et le type de rémunération/incitation qu'elle reçoit fera la différence et améliorera la qualité de son travail et par là même sa productivité. Finalement, nous tirerons les enseignements de la

revue littéraire en la confrontant avec l'analyse du contexte éthiopien. Il est important à ce stade de confronter le théorique avec le spécifique afin d'ébaucher le modèle de l'analyse empirique.

Le troisième chapitre abordera donc le cadre théorique entourant notre problématique, s'attardera sur l'approche par l'analyse institutionnelle et précisera : (i) comment le cadre institutionnel influe sur les mécanismes de gouvernance à travers l'apport d'Aoki, (ii) les mesures incitatives et le rapport à la gouvernance, (iii) ce qui est entendu par l'approche des parties prenantes, (iv) la façon d'opérer dans les entreprises de type familial ainsi que (v) le contexte culturel en entreprise, en particulier en Éthiopie, par les travaux d'Hofstede. Il nous semble que ces éléments théoriques sauront apporter les fondements de notre analyse qui sera enrichie de l'apport du contexte général, spécifique et institutionnel. La deuxième partie du chapitre s'attardera sur un aspect spécifique, à savoir le cadre institutionnel du secteur du cuir, les politiques influant le secteur ainsi que les résultats obtenus par ces politiques. L'analyse permettra de comprendre et de situer les évolutions des politiques publiques dans le secteur du cuir et de mesurer dans quelle mesure les institutions représentent des éléments très influents dans ce secteur. Leur influence doit être prise en compte non seulement d'un point de vue matériel et technologique, mais également et surtout dans une perspective humaine.

Le quatrième chapitre va poser les bases pour l'analyse triangulaire, en expliquant la méthodologie, les données collectées, et les analyses descriptives utilisées et présentera l'analyse des données issues des observations d'expert, des études de cas ainsi que l'analyse des données qualitatives et quantitatives. Pour l'analyse des études de cas nous allons aborder quatre études de cas qui nous semblaient intéressantes pour la compréhension de notre problématique. L'analyse quantitative viendra compléter notre réflexion par des analyses factorielles puis régression sur des valeurs que nous aurons extraites du cadre théorique.

Le cinquième chapitre formulera les conclusions ainsi que les recommandations de cette thèse suite aux résultats obtenus.

1 LE CADRE INSTITUTIONNEL DU SECTEUR DU CUIR EN ETHIOPIE

Il est important de situer notre thèse dans ce contexte éthiopien si particulier tant parce que le pays est enclavé que par ses acquis historiques qui aujourd'hui influencent et nourrissent un sentiment d'appartenance nationale, de peuple élu, d'exception africaine, dont la fierté de n'avoir pour ainsi dire jamais avoir été colonisé se reflète dans le rapport avec les étrangers souvent dans le respect mutuel et parfois dans une attitude quasi hautaine. Ceci est notre perception à l'aune de notre propre histoire, de notre propre vécu, néanmoins il est intéressant de voir que la perception de la problématique intervient dans un contexte très complexe où se croisent pêle-mêle us et coutumes, histoire et traditions, niveau de vie et distances géographiques.

1.1 Le Contexte Ethiopien

Bien que depuis quelques années le développement économique de l'Éthiopie connaisse une croissance à deux chiffres, l'inflation de son côté a fortement influé sur le niveau de vie des travailleurs, dont les salaires n'ont pas du tout été revalorisés. Ainsi, une question simple se pose : si le revenu d'un salarié ne permet pas de subvenir aux besoins primaires d'une famille, comment peut-on penser qu'un travailleur qui ne mange qu'une fois par jour et avec le souci de remplir la pitance de sa famille, puisse travailler dans des conditions optimales et fournir un travail de qualité ? Cette question renvoie nécessairement à la relation que l'entreprise entretient avec cette partie prenante importante, dont l'implication forte, inscrite dans la durée représente un gage de qualité de fabrication (effet de la courbe d'apprentissage).

1.1.1 Le gouvernement d'entreprise en Afrique

Dans son document intitulé : « Rapport sur le développement en Afrique 2011 au Chapitre 7- La gouvernance d'entreprise », la Banque Africaine de Développement stipule qu'il existe une relation positive entre une bonne gouvernance d'entreprise et les bonnes performances d'une entreprise. La gouvernance d'entreprise recherche l'équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes. Elle met l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Tandis que la bonne gouvernance peut être source d'avantage concurrentiel pour les pays membres régionaux, elle facilite l'accès aux moyens de financement extérieurs pour l'entreprise. Les chefs d'État et de gouvernement africains l'encouragent et la plupart des pays africains enregistrent des progrès substantiels dans ce domaine.

Selon l'Organisation de l'Unité Africaine (2001), en lançant le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) en 1992, les chefs d'État et de gouvernement africains ont reconnu que la mauvaise gouvernance d'entreprise avait empêché le secteur privé africain de mobiliser des ressources financières sur les marchés financiers nationaux et internationaux et de fonctionner de manière transparente et socialement responsable. La gouvernance d'entreprise faisait partie des quatre axes thématiques que les pays participants étaient contraints d'intégrer dans leur programme d'action national, et qui seraient périodiquement examinés dans le cadre du Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP). Il est intéressant de constater que bien que l'Éthiopie fait partie du MAEP, aucune évaluation conduite par ses pairs n'a pu être trouvée.

1.1.2 L'Éthiopie

Pays à la surface d'environ 1 100 000 km², l'Éthiopie est enclavée et située dans la Corne de l'Afrique, ayant des frontières communes avec le Kenya et la Somalie (au sud), avec le Soudan (à l'ouest), avec l'Érythrée et Djibouti (au nord et à l'est).

Avec une population en 2014, de 96 506 031 personnes (dont 80 % en zone rurale et 20 % en zone urbaine)⁷ l'Éthiopie évolue de plan quinquennal en plan quinquennal avec un grand but annoncé : l'éradication de la pauvreté en plus de tous les objectifs du Millénaire⁸. En raison de sa population essentiellement agraire, l'Éthiopie mise sur les agro-industries pour éradiquer la pauvreté dans le pays et parmi les secteurs prioritaires, celui du cuir et peaux a une place de choix.

1.1.3 L'histoire politique

La population éthiopienne est très diverse, la plupart des habitants parlent des langues d'origine sémitique ou couchitique. Les ethnies Oromo, Amhara et Tigréenne constituent 3/4 du total de la population. Le reste de la population est composé de 77 groupes ethniques, chacun de ces groupes possédant une langue différente. L'Amharique est la langue officielle du pays, mais dans certaines régions il a été remplacé dans les écoles par l'Oromifa ou le Tigrinya.

L'histoire de l'Éthiopie est très ancienne, et le pays est même considéré comme le berceau de l'humanité. En effet, des os découverts en Éthiopie de l'est datent de 3.2 million d'années (le

⁷ Ce document est consultable en ligne : <http://data.worldbank.org/country/ethiopia>

⁸ Les objectifs du millénaire sont consultables sur le site des Nations Unies : <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

premier hominidé : Lucy). L'Éthiopie compte aussi parmi les états indépendants les plus anciens du monde, et est le plus ancien d'Afrique.

Déjà au cinquième siècle av. J.C. on peut trouver une description de l'Éthiopie ancienne dans les écritures d'Hérodote et l'ancien testament mentionne une visite de la reine de Saba à Jérusalem. Selon la légende son fils, Ménélik, est l'ancêtre de la dynastie Ethiopienne. Les portugais prirent contact avec l'Éthiopie en 1493 pour la convertir au Catholicisme et l'utiliser comme influence sur l'océan indien. Après 100 ans de guerre entre le côté pro-catholicisme et le côté anticatholicisme, tous les missionnaires étrangers ont été expulsés du pays dans les années 1530. Cette guerre marque le début d'un sentiment d'hostilité envers les européens et les catholiques, qui mèneront à l'isolation de l'Éthiopie jusqu'à la moitié du 19^{ème} siècle.

Miguel-Addisu (2010) explique que bien que connue depuis l'Antiquité, Eloi Ficquet en rappelle l'étymologie :

*Étymologiquement, Éthiopie provient d'Aethiopia, toponyme grec, construit sur aithios, signifiant littéralement visage brûlé. Par ce terme les géographes grecs désignaient, au sens large, les peuples de peau noire, du sud de l'Égypte jusqu'à l'Inde, et, au sens plus restreint, les peuples habitant les régions du Haut Nil⁹, il est estimé que l'Éthiopie moderne commence en 1889 (un peu à l'image du Japon et à peu près à la même période avec son ère Meiji¹⁰), avec l'avènement de Ménélik II, roi du Choa depuis 1878, qui se proclame *Négus Negast* (Roi des Rois)¹¹. Il est amhara, comme la plupart des rois éthiopiens. L'empereur signe avec les Italiens un traité qui délimite la frontière entre l'Éthiopie et la colonie italienne de l'Érythrée. En 1896, les Italiens cherchent à envahir l'Éthiopie par le nord, et les Ethiopiens les repoussent lors de la victoire d'Adwa¹², qui est commémorée aujourd'hui par un jour de fête*

⁹ Ficquet E., 2001, « A la découverte des amhariques, langues et histoires éthiopiennes en regard », dans *Cahiers d'Etudes Africaines* n°163/164, XLI-3-4, 2001, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 497-515 (p. 502) in Miguel-Addisu, V, 2010, *Apprendre en français au Lycée franco-éthiopien d'Addis-Abeba : une approche sociolinguistique à des fins didactiques*, Thèse soutenue le 22 Juin 2010.

¹⁰ Ere Meiji se situe entre 1868 et 1912

¹¹ Nous nous appuyons en particulier ici sur deux ouvrages historiques complémentaires, écrits par des historiens éthiopiens: Bahru Zewde, (1991) 2005, *A History of Modern Ethiopia, 1855-1974* (Addis Ababa, Addis Ababa University Press), et Berhanu Abebe, 1998, *Histoire de l'Éthiopie, d'Axoum à la révolution* (Centre Français de Etudes Ethiopiennes/Maisonneuve et Larose), ainsi que sur l'ouvrage de Paul B. Henze (2000, 2004 pour la traduction française), *Histoire de l'Éthiopie: l'oeuvre du temps* (Saint Rémy de la Vanne, Le Moulin du Pont/Kharthala).

¹² La bataille d'Adoua est livrée près du village d'Adoua, au cœur de la région du Tigré, dans le nord de l'Éthiopie, le 1^{er} mars 1896. Elle oppose les forces de l'Empire éthiopien du Negusse Negist Menelik II à celles du Royaume d'Italie dirigées par le colonel Baratieri. Elle achève, par la victoire des Éthiopiens, la première guerre italo-éthiopienne et clôt un XIX^e siècle marqué par les diverses tentatives de pénétration en Éthiopie menées par les puissances coloniales

nationale. Ménélik II annexe certaines régions et fixe les frontières de l'Éthiopie moderne. Addis-Abeba est créée de toutes pièces en plein cœur du pays, et de la région oromo. Ce sera la capitale du pays. Le choix d'un emplacement central est lié à des stratégies militaires et politiques, même si la légende perdure d'un lieu choisi principalement pour les bienfaits de ses sources d'eau chaude, que la princesse Taïtu appréciait particulièrement. La ville s'est peu à peu développée autour de plusieurs quartiers militaires établis par les nobles au service de l'empereur (ou *ketema*, terme désignant aujourd'hui les villes).

Ménélik II meurt en 1906, et après bien des intrigues de palais, c'est finalement le Ras Tafari qui devient régent en 1916 et monte sur le trône en 1926 ; il se nomme dorénavant Hailé Sélassié (qui signifie le pouvoir de la Trinité), c'est le Négus, le Roi des Rois. Il est amhara, francophone et francophile. Il continue à ouvrir le pays : l'Éthiopie est le premier État africain à faire son entrée à la Société Des Nations en 1924, l'esclavage est officiellement aboli en 1931.

En 1936, Mussolini envahit le pays, qui devint jusqu'en 1941 l'Afrique Orientale Italienne. Ce fut la seule période de l'histoire qui vit l'Éthiopie occupée. L'empereur doit s'exiler à Londres en 1936. En 1940, il reçoit le soutien actif de l'Angleterre et les Italiens se rendent sans condition.

C'est en 1941 qu'Hailé Sélassié rentre à Addis-Abeba en libérateur. L'occupation italienne aura duré cinq ans. En 1963, la capitale devient le siège de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA, aujourd'hui Union Africaine, ou UA). L'Éthiopie a été choisie car elle est le symbole de l'indépendance et de la résistance à toute colonisation. Mais toutes les velléités d'indépendance des régions sont réprimées dans le sang (dans les provinces d'Érythrée et de l'Oromia en particulier). La sécheresse de 1973 est dénoncée par les médias internationaux, alors que le Négus, vieillissant, ne s'occupe que de la Cour. La rébellion devient générale et des représentants des forces armées constituent le Comité de Coordination des Forces Armées (*DERG* en amharique) et contraignent l'empereur à abdiquer (il mourra en 1975). La junte militaire instaure le socialisme, tout est nationalisé et les entreprises du secteur du cuir ne font pas exception.

Mengistu Hailé Mariam est proclamé chef d'État en 1977. Il est soutenu par l'URSS et Cuba. Le « Négus Rouge » instaure une politique de terreur qui ne fera que se durcir au fil du temps. Une nouvelle famine touche tout le pays en 1984. En 1991 les Forces du Front Démocratique

Révolutionnaire du Peuple Ethiopien¹³ renversent Mengistu, aujourd'hui encore exilé au Zimbabwe.

Mélès Zénawi devient le Premier Ministre d'un gouvernement de transition qui sera reconduit par élection en 1995 (la nouvelle Constitution ne donne que très peu de pouvoirs au président, l'homme fort étant le Premier Ministre). C'est la naissance de la République Démocratique Fédérale d'Éthiopie, créée sur la base d'un gouvernement fédéral regroupant des États fondés sur un découpage ethnique du territoire. Chaque État a en particulier le droit constitutionnel de faire sécession. L'Érythrée devient indépendante en 1993. La nouvelle Constitution instaure un système d'États fédéraux, de façon à concilier les intérêts des nombreuses ethnies qui peuplent le pays. C'est aussi sans doute une réaction forte aux années terrifiantes d'imposition d'une identité nationale par le sang. De cette priorité donnée à la diversité des cultures éthiopiennes découle une nouvelle politique linguistique et éducative : lors des premières années d'enseignement, chaque État pourra faire le choix de la langue maternelle (ou d'une autre langue) comme langue de travail et langue d'apprentissage. La langue de travail au niveau fédéral est l'amharique. L'État fédéral, qui cherche à décentraliser tout en gardant un pouvoir fort, contient ou entretient ces violences tout en faisant en sorte que ses actions ne soient pas médiatisées.

Depuis 1995 le gouvernement a promulgué des politiques de fédéralisme ethnique, transférant de plus en plus de pouvoir aux gouvernements régionaux basés sur les groupes ethniques présents dans le pays. Le peuple Ethiopien bénéficie de plus de libertés sous le gouvernement actuel, avec la possibilité de participer activement dans la vie politique, mais la liberté de la presse ainsi que la liberté d'association restent limitées. Avec les élections de l'an 2000 l'Éthiopie constitue un gouvernement qui représentait les différentes cultures et groupes ethniques du pays sous l'égide du même premier ministre depuis 1995, Meles Zenawi. Depuis la naissance de la République, l'Éthiopie a fait beaucoup de progrès en termes de niveau de démocratie mais le rôle de la société civile restait limité et le gouvernement était toujours en train de finaliser la transition d'une armée de rebelles à un gouvernement du peuple. Avec le soutien des Nations Unies le gouvernement Ethiopien met fin au conflit avec l'Érythrée mais le procès de consolidation de la paix prendra encore plusieurs années.

Les nouvelles élections de mai 2005 se déroulent difficilement, le compte des votes est ralenti et des manifestations de protestation dans tout le pays occasionnent la mort d'au moins 40

¹³ EPRDF en anglais

citoyens tués par les forces du gouvernement. Des nouvelles élections dans les régions soupçonnées de fraude électorale ont lieu en août 2005, les résultats annoncés en Septembre 2005 confirment la majorité du parti du premier ministre sortant et Zenawi est confirmé à la tête du gouvernement. Les manifestations de protestation et les épisodes de violence continuent et les rapports avec l'Érythrée s'empirent quand les deux pays mobilisent les armées le long de la frontière commune. Ainsi, les émeutes ayant eu lieu en mai 2005 (en particulier à Addis-Abeba) pour contester les résultats des élections nationales furent violemment réprimées, et ne se sont pas renouvelées depuis.

En 2006 la crise du gouvernement en Somalie, menacé par les groupements radicaux comme *Al Shabab*, provoque un nouveau conflit entre l'Éthiopie et l'Érythrée. L'intervention militaire de l'Éthiopie en Somalie est condamnée par l'Érythrée qui est à son tour accusée d'avoir fourni des armes aux rebelles islamistes. Finalement l'armée éthiopienne achève la libération de Mogadishu qui était sous le contrôle des forces islamistes. La présence de l'armée éthiopienne en Somalie en 2007 est critiquée par une partie du peuple somalien et le premier ministre Zenawi promet une démobilisation de l'armée et le retour des soldats en Éthiopie.

En 2009 le premier ministre annonce qu'il est proche de laisser le pouvoir et annonce sa sortie de la vie politique. Les élections de 2010 confirment encore une fois le parti de Zenawi au pouvoir et cette fois avec la large majorité des sièges au parlement, par ailleurs les élections sont critiquées par des acteurs internationaux à cause d'irrégularités survenues dans le processus. En 2011 des rapports indiquent une nouvelle présence de soldats Ethiopiens en Somalie, après la retraite des forces armées en 2009, le gouvernement commence par nier mais à la fin de l'année les forces Ethiopiennes annoncent avoir repris le contrôle de la cité de Beledweyne, en Somalie, jusqu'à ce moment sous le contrôle du groupe islamiste al-Shabab. La présence de l'armée Ethiopienne en Somalie reste problématique, et exacerbe les tensions avec l'Érythrée qui soutient les forces rebelles du pays.

Alors que l'on s'inquiétait des conséquences probables des élections en mai 2010 le calme a cependant régné dans tout le pays et aucun incident n'a été à déplorer. En Août 2012, le Premier Ministre, Meles Zenawi décède à l'âge de 59 ans des suites d'une maladie au terme de 22 ans de pouvoir. Le Figaro l'avait qualifié dans un article qui lui était consacré comme :

le dernier empereur de l'Éthiopie¹⁴. Le vice premier ministre Hailé Mariam Dessalegn est nommé à la tête du gouvernement ad intérim, il est confirmé par le parlement en Septembre et devient le nouveau chef du gouvernement.

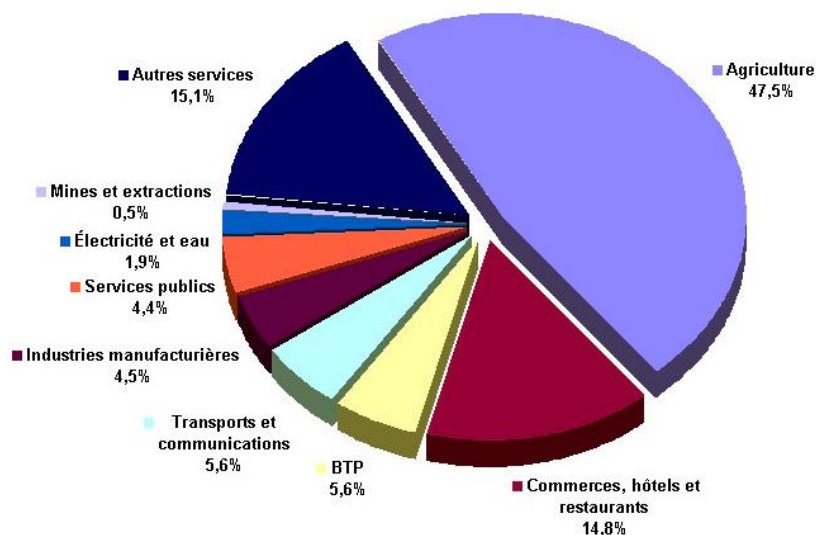
En Octobre 2013 le parlement élit le nouveau président, Mulatu Teshome, ancien ambassadeur en Turquie, en Chine et au Japon. En Mai 2015, de nouvelles élections confirment l'EPRDF au pouvoir, remportant la totalité des sièges au parlement.

1.1.4 Bref aperçu économique

Le Fonds monétaire international (FMI) a classé l'Éthiopie parmi les économies les plus dynamiques au niveau mondial.

L'économie éthiopienne reste dominée par l'agriculture, qui a représenté près de 47 pour cent du PIB en 2007 alors qu'elle représentait jusqu'à 56.7 pour cent en 1996/97. Ce secteur a affiché une croissance de 9.4 pour cent en volume en 2006/07, néanmoins moins soutenue qu'en 2005/06 (10.9 pour cent).

Après une période de récession de l'économie en 2003, le PIB connaît depuis 2004 une croissance annuelle supérieure à 6% atteignant 8,2 % en 2006-2007 bénéficiant à des secteurs diversifiés de l'économie. Le PIB par habitant, bien qu'en augmentation, reste faible : 1 346 \$ en 2008¹⁵.



Graphique 1 - Répartition du P.I.B par secteurs en 2006 – 2007 Source : OCDE, 2008

¹⁴ Meles Zenawi, le «dernier empereur d'Éthiopie», Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/international/2012/08/21/01003-20120821ARTFIG00284-meles-zenawi-le-dernier-empereur-d-ethiopie.php> , Site accédé le 6.10.2012

¹⁵ OCDE, « Perspectives économiques en Afrique 2008 », mai 2008, pp. 303-316 <http://www.oecd.org/dataoecd/4/61/40569150.pdf&title=Perspectives%20économiques%20en%20Afrique%20008>. Site accédé le 13.10.2012

La part de l'industrie dans le PIB est en hausse (12% du PIB en 2006-07), ainsi que celle du secteur manufacturier (10.5%), du commerce de gros (15%), du BTP (10,9%), de l'électricité et de l'eau (13,6%), des transports et des télécommunications (7.6%).

Comme précisé plus haut, l'économie reste dominée par l'agriculture. En volume le secteur enregistre un taux de croissance de 9,4% en 2006-07, principalement due à la forte progression (40%) des exportations de café, la forte hausse du volume compensant le repli du prix unitaire.

L'Éthiopie reste un pays très pauvre, selon le *Multidimensional Poverty Index (MPI)*¹⁶ élaboré pour le compte des Nations Unies par l'université d'Oxford. Le pays est le troisième plus pauvre, après le Soudan du Sud et le Niger avec une proportion de pauvres de 87% sur le total de la population (46.4% au niveau urbain et 96.3% au niveau rural). Il faut noter que l'incidence de la pauvreté est cependant contenue depuis 2000 quand sa valeur était de 93.6% selon *Oxford Poverty and Human Development Initiative (2015)*. Le MPI est basé sur 10 indicateurs axés autour de trois dimensions :

1. Éducation : années de fréquentation de l'école, présence à l'école des enfants
2. Santé : mortalité infantile, niveau de malnutrition
3. Qualité de vie : électricité, accès à l'eau potable, niveau d'hygiène, sol, biens du foyer et combustible utilisé pour la cuisine

Selon le MPI un homme est pauvre de façon multidimensionnelle s'il est dépourvu d'au moins un tiers des indicateurs indiqués ci-dessus. Le MPI est calculé en multipliant le niveau d'incidence de la pauvreté (% de pauvres) par l'intensité de la pauvreté (moyenne de la proportion de privation sur les indicateurs). Les tableaux 7, 8, et 9, ci-dessous présentent les résultats du MPI pour l'Éthiopie et pour les sous régions rurales et urbaines.

MPI – Indice de pauvreté multidimensionnelle (HxA)	Pourcentage de pauvres (H)	Intensité moyenne de la pauvreté (A)	% de la population en pauvreté extrême	% de la population en situation d'indigence ¹⁷
0.564	87.3%	64.6%	71.1%	58.1%

Tableau 1 - MPI Éthiopie (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015)

¹⁶ OCDE, « Perspectives économiques en Afrique 2008 », mai 2008, pp. 303-316

<http://www.oecd.org/dataoecd/4/61/40569150.pdf&title=Perspectives%20économiques%20en%20Afrique%2008>. Site accédé le 13.10.2012

¹⁷ Les personnes indigentes sont dépourvus d'au moins un tiers des indicateurs calculés sur une échelle extrême (par exemple le niveau de scolarisation est le plus bas, le taux de mortalité infantile est le plus élevé, le niveau de malnutrition le plus grave, les sources d'eau potable sont plus loin, etc.)

MPI – Indice de pauvreté multidimensionnelle (HxA)	Pourcentage de pauvres (H)	Intensité moyenne de la pauvreté (A)	% de la population en pauvreté extrême	% de la population en situation d'indigence
0.230	46.4%	49.5%	21.0%	-

Tableau 2 - MPI Région urbaine (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015)

MPI – Indice de pauvreté multidimensionnelle (HxA)	Pourcentage de pauvres (H)	Intensité moyenne de la pauvreté (A)	% de la population en pauvreté extrême	% de la population en situation d'indigence
0.637	96.3%	66.2%	82.1%	-

Tableau 3 - MPI Région rurale (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015)

	2013	2014	2015	2016
Croissance du PIB	9.8	10.3	8.5	8.7
Taux de croissance du PIB réel par habitant	7.2	7.8	6.0	6.2
Inflation	13.5	8.1	9.0	9.0
Solde budgétaire (% du PIB)	-1.9	-2.6	-1.4	-0.9
Compte Courant (% du PIB)	-6	-8.6	-5.9	-7.2

Tableau 4 - Indicateurs Macroéconomiques (Source : African Economic Outlook 2015)

Le pays a connu dix ans de croissance continue (avec une augmentation moyenne du PIB réel de 10.8 % par an), en 2013/14 le pays a affiché une forte croissance (10.3%) pour la onzième année consécutive. Entre juillet 2013 et juillet 2014 tous les secteurs principaux de l'économie ont enregistré de bons résultats, notamment : le secteur agricole qui représente 40.2 % du PIB a connu une croissance de 5.4%, le secteur industriel qui représente le 14 % du PIB une croissance de 21.2 % et le secteur tertiaire qui correspond au 46.2 % du PIB une croissance de 11.9 %. Il est prévu que cette dynamique se poursuivra au moins jusqu'en 2016, mais avec un rythme plus lent en raison des contraintes qui s'imposent au développement du secteur privé.

En 2014, l'inflation annuelle des prix à la consommation a été contenue (7,1%), grâce à un fléchissement des cours mondiaux des produits de base et à une politique monétaire rigoureuse qui a notamment utilisé la monnaie de la banque centrale comme point d'ancrage nominal. La réduction de l'emprunt intérieur et le renforcement de la mobilisation de ressources nationales sont à la base de la politique budgétaire nationale, afin de préserver une stabilité macroéconomique durable. Des mesures destinées à améliorer l'administration

fiscale et le recouvrement des taxes et impôts associées à une politique d'austérité budgétaire ont permis de contenir le déficit budgétaire (2.6% du PIB - une hausse de 1.9 % sur l'exercice précédent).

Un progrès de 5.6 % en valeur des exportations de marchandises a été enregistré pour l'année 2013/2014 (3.25 milliards USD) même si la valeur en pourcentage du PIB a baissé de 6.5 % à 5.9 %. La valeur des importations, principalement d'origine européenne et asiatique a aussi augmenté en 2014, passant de 11.5 milliards USD à 13.7 milliards USD. L'impact sur la balance des paiements et sur le déficit commercial (augmenté de 2 milliard UDS) a été limité. La valeur de la dette en pourcentage du PIB est plus lourde en 2014 (24.3%) par rapport à l'exercice précédent (21.6%) mais le risque de surendettement reste faible. La reconstitution des réserves en devises reste nécessaire, alors celles-ci couvrent aujourd'hui moins de deux mois d'importations (Perspectives économiques en Afrique, 2016)¹⁸.

Au cours des dix dernières années, la croissance de l'Éthiopie a été favorisée par la réforme du secteur public et les investissements dans les infrastructures. Ce taux de croissance important a été inclusif, avec des effets positifs sur plusieurs secteurs de l'économie et des bénéfices pour les régions tant urbaines que rurales. La création d'emplois a été répartie entre les secteurs public et privé, en particulier grâce au boom dans le secteur de la construction.

Un des défis principaux pour le pays reste la capacité à faire face à sa vulnérabilité vis à vis des chocs climatiques, qui affectent sérieusement le secteur agricole. L'agriculture est le pilier de l'économie Ethiopeenne mais la productivité reste faible à cause de l'utilisation limitée d'engrais et de pesticides chimiques. Les contraintes principales du secteur sont : des coûts de transactions élevés, la croissance des coûts des intrants agricoles et l'érosion du sol. En 2014 il était estimé que 2.7 million de personnes dépendaient de l'aide alimentaire et 7 millions souffraient chroniquement d'insécurité alimentaire dans les régions pastorales et agro-pastorales.

1.1.5 Conduire les affaires en Éthiopie

Afin de mieux comprendre le contexte de l'Éthiopie ainsi que l'environnement social et économique dans lequel le secteur du cuir (qui sera analysé plus tard) est situé, nous allons présenter quelques faits sur sa performance socio- économique selon divers indicateurs.

¹⁸ Perspectives économiques en Afrique, 2016 <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/notes-pays/afrique-delest/ethiopie/>

L'indice de développement humain (IDH) est une mesure basée sur les données de la Division des Nations Unies pour la Population, l'Institut de Statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et de la Banque Mondiale. Les composantes de l'IDH comprennent la durée de vie, l'accès aux connaissances et le niveau de vie dans un pays. Les variables pour ces mesures sont respectivement : i) l'espérance de vie ; ii) la durée moyenne de l'éducation reçue par la population adulte (25 ans et plus) dans leur vie et les années d'études prévues pour inscription à l'école des enfants en âge d'être scolarisés fondées sur l'hypothèse que les taux de scolarisation sont constants tout au long de la vie de l'enfant ; iii) le revenu national brut (RNB) en parité du pouvoir d'achat (PPA). L'IDH de l'Éthiopie a augmenté en moyenne de 3,34% par an au cours des 13 dernières années et s'est classée 173 sur 187 pays en 2013 (la dernière année pour laquelle des chiffres sont disponibles), avec un IDH de 0,453. En tenant compte du fait que le contexte social dans lequel les entreprises du secteur du cuir éthiopien opèrent permet de mieux comprendre l'importance de l'implication des travailleurs dans la gouvernance de l'entreprise sous le prisme des mesures incitatives, au vu de la précarité de la situation. En effet, ces travailleurs ont besoin de soutien afin de développer un potentiel humain non exploré.

La Banque mondiale a mis au point un indice global qui peint une image précise de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent dans chaque pays. L'Éthiopie se classe 132^e sur 189 pays dans l'index de la Banque Mondiale *Ease of Doing Business Index*. La Banque Mondiale estime qu'en Éthiopie, il est particulièrement difficile de démarrer une entreprise et commercer à travers les frontières. Ceci explique en partie le fait que l'Éthiopie se classe 168^e pour les deux indicateurs. Cela offre une perspective intéressante pour analyser les pratiques de gouvernance en vigueur dans les entreprises qui réussissent à opérer dans le pays et à l'étranger. Elles subissent les contraintes liées à un cadre de travail difficile. Alors que le manque de concurrence au sein du secteur du cuir, en raison du faible nombre d'entreprises dans le secteur, est pointé du doigt pour expliquer le manque d'émulation entre ces entreprises, il convient de noter - comme nous le verrons plus bas - que les difficultés structurelles sont nombreuses et expliquent en grande partie la rareté des entreprises dans le secteur.

En termes de structure de l'environnement des affaires et des caractéristiques des entreprises en Éthiopie, la Banque Mondiale a recueilli des informations à travers ses enquêtes auprès des entreprises. Selon ces enquêtes (The World Bank, 2015), plus de 60% des entreprises

éthiopiennes ont moins de 10 ans, ce qui pourrait expliquer les difficultés rencontrées pour opérer dans le milieu des affaires. En général, le nombre d'entreprises diminue à chaque tranche d'âge à l'exception notable des sociétés de plus de 35 ans qui sont deux fois plus nombreuses que les entreprises dans les deux groupes d'âge précédents.

Les entreprises éthiopiennes ont un pourcentage légèrement plus élevé de femmes propriétaires, en comparaison à la moyenne dans les pays à faible revenu en Afrique subsaharienne tandis que le pourcentage de femmes dans la haute direction est légèrement inférieur à la moyenne régionale.

La structure de propriété des entreprises éthiopiennes est presque exclusivement privée et nationale (éthiopienne), avec un 5% restants de structures privées étrangères et aucune entreprise n'appartenant à l'État. En terme d'infrastructure, un élément clé pour un environnement propice aux affaires, l'Éthiopie fait mieux que la moyenne régionale en ce qui concerne l'électricité, avec des coupures de courant moindres et plus courtes. En terme de l'efficacité des services d'infrastructure, l'Éthiopie semble être en deçà de la moyenne régionale et du groupe de revenu, avec de longs retards pour obtenir une connexion électrique et des temps d'attente plus long pour obtenir de l'eau potable ou une connexion téléphonique.

En ce qui concerne l'ouverture au commerce, le pays a un faible pourcentage d'entreprises exportatrices, en-dessous à la fois du groupe de revenu et la moyenne régionale, cependant, le pourcentage des entreprises utilisant des intrants ou des fournitures d'origines étrangères pour la fabrication est élevé (près de 70% et environ 10 points (de pourcentage) plus élevés que les moyennes régionales et du groupe revenu).

L'Éthiopie fait face également à des délais de dédouanement pour les marchandises d'importation et d'exportation plus élevés que la moyenne, ce retard dans le dédouanement génère des coûts supplémentaires pour l'entreprise, interfère avec la production et la vente, entraînant potentiellement des dommages pour les fournitures ou les marchandises (Banque Mondiale, 2011).

En dépit de cela, les pertes estimées au cours du cycle d'exportation en raison du vol, de la casse ou de la détérioration rencontrées par les entreprises en Éthiopie sont minimales, en-dessous à la fois du groupe de revenu et de la moyenne régionale, comprise entre 0,3% et 0,9%.

En ce qui concerne l'aspect de la gouvernance économique de la fiscalité, la réglementation et les licences commerciales, l'Éthiopie est en ligne avec d'autres pays à faible revenu ainsi qu'avec la zone sub-saharienne en termes de délais de licences d'importation et s'avère relativement rapide pour octroyer des licences d'exploitation. Néanmoins, les entreprises sont confrontées en Éthiopie, en moyenne, à une période de 110 jours d'attente pour obtenir un permis lié à la construction, environ deux fois plus long que les pays comparables.

Les gestionnaires éthiopiens passent moins de temps dans des réunions avec des responsables gouvernementaux, par opposition à leurs pairs dans le groupe de revenu et de la région et sont également soumis à moins de contrôles fiscaux et à moins de réunions avec des contrôleurs des impôts. L'écrasante majorité des entreprises éthiopiennes sont à propriétaire unique, il existe peu de sociétés en commandite et à peu près 5% de sociétés en société anonyme. La corruption semble poser un fardeau moins lourd sur les entreprises en Éthiopie, par comparaison avec d'autres pays à faible revenu dans la zone subsaharienne, avec un faible pourcentage de cas où les entreprises sont sollicitées pour donner une contribution informelle en contrepartie d'un service public, un faible pourcentage des entreprises devant faire des cadeaux lors de réunions avec les inspecteurs des impôts ou en vue de l'obtention d'un contrat du gouvernement, de licences ou de permis. De même, près de 80% des entreprises reconnaissent que le système judiciaire est impartial, juste et non corrompu (en comparaison avec un peu plus de 40% des entreprises dans les pays à faible revenu et environ 45% en Afrique sub-saharienne). Les coûts de la sécurité et des pertes dues au vol sont également plus faibles en Éthiopie que dans les pays de la même région et du même groupe de revenus. Cela met en évidence la façon dont l'esprit d'entreprise en Éthiopie est un peu plus enclin à se développer par rapport à ces pays voisins.

En observant les marchés financiers, il s'avère que les entreprises éthiopiennes, comme dans de nombreux pays à faible revenu, comptent beaucoup sur le financement interne pour l'investissement ; cette utilisation excessive des ressources internes pour financer des opérations, est révélatrice d'une intermédiation financière potentiellement inefficace. Alors que les entreprises éthiopiennes ont un plus faible pourcentage de fonds de roulement financé par des sources extérieures à l'entreprise, ils font face à un coût très élevé de financement, le pourcentage exigé de la valeur d'un prêt à titre de garantie se situe bien au-delà de 200%.

Alors que les entreprises éthiopiennes qui investissent pour obtenir 'une certification de qualité reconnue à l'international représentent moins de 15% du total, plus de 70% des

entreprises dans le pays font appel, en revanche, à des vérificateurs externes pour contrôler leurs rapports financiers annuels.

L'utilisation d'Internet par les entreprises éthiopiennes est en avance sur la moyenne régionale et du groupe de revenu, avec environ 45% des entreprises ayant développé leur propre site Web et 80% utilisant le courriel pour communiquer avec les clients et les fournisseurs - logiquement, l'utilisation de la technologie est plus élevée dans les PME qui comptent 20 employés ou plus.

L'effet de la réglementation du travail sur le type d'emploi se révèle assez clair dans la mesure où plus de 50% des travailleurs ont un contrat permanent à temps plein et le pourcentage global des travailleurs femmes est de près de 35%. La composition de la population active est intéressante car elle nous montre comment les entreprises en Éthiopie pourraient potentiellement retenir les employés, de plus, elle constitue une base pour développer notre recherche.

1.1.6 Le coût de la vie

Après avoir vu le contexte social et économique dans lequel les entreprises éthiopiennes opèrent, nous devons comprendre le coût de la vie auquel les employés font face. Par rapport à la problématique énoncée au départ, alors même que l'Éthiopie met en avant sa main d'œuvre bon marché (avec des salaires aussi bas que 35 dollars pour des ouvriers en début de carrière (il est important de garder à l'esprit que les salaires en l'état n'évoluent pas au rythme de l'inflation et donc, ne parviennent pas à combler les besoins essentiels en alimentation, habillement etc.) Si le salaire d'un ouvrier arrive tant bien que mal à couvrir les besoins en nourriture, il se trouve que l'employé qui parfois ne peut manger qu'une ou deux fois par jour reste préoccupé par son souci premier à savoir : « vais-je pouvoir nourrir ma famille », ne sera sans doute pas en mesure d'assurer un rendement de qualité optimal. L'identification de ce besoin de sécurité alimentaire comme un facteur pour la productivité des employés permettrait aux entreprises de mettre en œuvre une structure d'incitations ciblées et de concevoir un système de gouvernance qui prend ces questions en compte.

Selon les statistiques officielles¹⁹, l'inflation générale (toutes composantes confondues) a atteint à fin mars 2012, en rythme annuel, le taux de 32,5%.

¹⁹ Central Statistical Agency – N° 54 du 6 avril 2012.

Ce taux d'inflation élevé est tout particulièrement dû à la forte augmentation des produits alimentaires, composante qui a augmenté de 40,9% sur la même période.

À titre d'illustration, ci-après quelques statistiques sur l'évolution de l'indice des prix de quelques produits de base sur la période mars 2011 - mars 2012 :

- Céréales : + 53,4%
- Viande : + 82,7%
- Produits laitiers et œufs : +29,6%
- Huile : + 18,1%
- Légumes et fruits : + 32,2%

Cette forte inflation intervient alors que les salaires des travailleurs n'augmentent pas au même rythme, en particulier dans le secteur de la chaussure, ce qui a pour conséquence de voir une certaine pauvreté au travail²⁰ s'accroître fortement.

Année Fiscale	Taux d'inflation alimentaire	Taux d'inflation non-alimentaire	Taux d'inflation globale
Juillet 2007 – Juin 2008	23,6	11,6	18,4
Juillet 2008 – Juin 2009	54,1	21,0	40,6
Juillet 2009 – Juin 2010	6,4	19,1	10,8
Juillet 2010 – Juin 2011	3,4	19,5	9,4
Juillet 2011 – Juin 2012	36,9	23,9	31,4

Tableau 5 – Taux d'inflation Source : CSA 2012

L'exemple de la hausse vertigineuse de la nourriture de base est à ce titre particulièrement probant : l'*injera* est une sorte de grande crêpe préparée à base de teff²¹. Le quintal de teff se négociait avant le cycle inflationniste autour des 650-690 ETB (moulu) et près de 1450 ETB par la suite.

²⁰ Notion de travailleur pauvre qui décrit des personnes qui ont un emploi la majorité de l'année, mais qui demeurent dans la pauvreté, du fait de la faiblesse de leurs revenus.

²¹ *Eragrostis tef*, le teff, ou tef, est une espèce de plantes de la famille des Poacées (graminées), cultivée comme céréale secondaire en Afrique. Cette plante, originaire des hauts-plateaux d'Érythrée et Éthiopie, où il est l'ingrédient de base de l'*injera* (sorte de crêpe) ou de la bière *t'ella*, a des graines de très petite taille.

Ce cycle inflationniste a débuté fin 2010 et atteint depuis un niveau relativement préoccupant ; le taux d'inflation s'est maintenu en effet à plus de 30% entre 2010-2012. Il s'explique pour partie par des raisons exogènes (hausse des cours mondiaux de certains produits importés : denrées alimentaires, hydrocarbures, etc.) mais surtout par des raisons endogènes (contexte économique et monétaire) ; la forte dévaluation du Birr en septembre 2010 (17%) a contribué sans nul doute à certaines augmentations des prix. C'est dans ce contexte que notre recherche a évolué depuis 2010 date à partir de laquelle s'est posé clairement la question de la survie des ménages qui devaient faire face à cette inflation avec des revenus qui en revanche n'enregistraient aucune augmentation notable. En effet, le niveau des salaires n'a augmenté que de 1 ou 2%.²²

La situation s'est néanmoins améliorée en 2013-2014, avec un taux d'inflation descendu autour de 8%.²³ Depuis 2010 le Birr s'est réévalué de 50% et est considéré surévalué de 31%, puisque que les exportations n'ont pas augmenté depuis 2012 alors que l'Éthiopie est en compétition au niveau des prix pour ses exportations ; dans ce contexte, la Banque Mondiale a d'ailleurs recommandé une nouvelle dévaluation.²⁴

1.1.7 Politique Industrielle

Le rôle du gouvernement ainsi que l'efficacité de ses politiques destinées à l'industrie éthiopienne et au secteur du cuir, nous donne la dernière pièce du puzzle et nous permet d'avoir une image complète du contexte éthiopien.

Le document de stratégie pays pour l'Éthiopie est le « Développement Industriel Dirigé par l'Agriculture » (ADLI), qui fournit le cadre pour l'effort de développement économique national. L'objectif de développement ultime est d'obtenir une transformation structurelle de l'économie éthiopienne pour l'importance relative de l'agriculture, de l'industrie et des services change de façon significative en faveur de ces deux derniers.

L'accent est mis sur l'augmentation de la part du secteur industriel dans l'économie à la fois en termes de production et de création d'emplois, en augmentant la productivité agricole et à travers un processus axé sur les ressources de l'industrialisation. L'approche adoptée pour le développement de l'industrie du cuir est décrite dans la Stratégie de Développement

²² Central Statistical Agency – N° 54 du 6 avril 2012

²³ 8.1% et 7.4%, Disponible <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/ET?display=graph>

²⁴ Disponible en ligne <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-22/world-bank-urges-ethiopia-to-devalue-birr-to-lift-export-revenue>

Industriel de l'Éthiopie, dans le Chapitre « Industrie de la Viande, Cuir et des produits en Cuir ».

L'objectif étant une stratégie soutenue par les exportations, l'économie de capital et une main-d'œuvre utilisée de manière intensive (influencée par les caractéristiques de cette industrie), en vue de favoriser ainsi une croissance rapide et durable.

Nous ne nous attarderons pas sur le développement de l'élevage dont le plus grand problème rencontré réside dans l'amélioration de la qualité de la matière première en particulier l'amélioration de la santé des animaux dont les ectoparasites abiment les peaux. Étant donné que la qualité et la disponibilité de la matière première augmente, les tanneries peuvent fonctionner à des niveaux de capacité croissants. Les entreprises de ce secteur sont incitées à améliorer leur productivité et la qualité des produits et, au fil du temps, à élaborer et à mettre en œuvre des programmes d'expansion au profit de la production de cuirs finis.

Le manque de cuir fini est en effet un sérieux obstacle à l'exploitation et au développement de ce secteur. Il est recommandé que, à court terme, le cuir fini soit importé afin de faciliter la croissance de ce secteur (chaussures en particulier). Lorsque ce secteur se développe, il crée une opportunité de marché suffisante pour l'industrie du tannage du cuir, en amont, puisque les tanneries peuvent évoluer, étape par étape, vers un niveau plus avancé de fabrication du cuir fini.

Nous avons été recruté de Septembre 2009 à Décembre 2012 au sein de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) en tant qu'expert marketing. Notre travail s'inscrivait dans le cadre de l'aide au Secteur du Cuir Ethiope à atteindre les objectifs promis lors du DSRP (Document de stratégie de réduction de la pauvreté), à savoir le Plan de développement accéléré et durable pour mettre fin à la pauvreté (*Plan for Accelerated and Sustainable Development to End Poverty* ou PASDEP)²⁵ à travers un projet de mise à niveau de toute l'industrie.

En quelques mots, le PASDEP précisait d'importantes orientations stratégiques à poursuivre dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté. Le plan comportait le développement d'infrastructures, le développement humain, le développement rural, la sécurité alimentaire, et le renforcement des compétences des fonctionnaires. Ce plan a mis l'accent sur une plus grande production et commercialisation des produits agricoles (mise en

²⁵ Dans ce document, nous nous référerons à ce plan quinquennal par son abréviation anglaise à savoir PASDEP.

place d'Ethiopian Commodity Exchange-ECX) et sur l'intensification des efforts pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

L'objectif du PASDEP était de définir une stratégie globale de la nation pour le développement à l'horizon de cinq ans, de fixer les orientations de l'Éthiopie en visant l'objectif ultime d'éradication de la pauvreté. La modernisation de l'agriculture est un élément clé du PASDEP et le secteur du cuir y tient une place importante. Ce plan qui avait pour échéance 2010, a révélé des signes encourageants pour poursuivre sur la voie de la réforme économique, sociale et politique.

Dans le plan qui a suivi le PASDEP, à savoir le plan quinquennal 2010-2015 (*Growth and Transformation Plan/ GTP*), l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire - avec la notion de révolution sociale visant à instaurer un environnement favorable aux investissements directs à l'étranger (IDE) - restent des éléments clés de la stratégie de transformation du pays. L'objectif était de doubler l'exportation des produits agricoles en modernisant le secteur et de favoriser les investissements servant de substitution aux importations.

Le gouvernement d'Éthiopie a donc déroulé cette stratégie avec des modalités de mise en œuvre différente pour chaque secteur et pour le secteur du cuir sa vision stratégique s'est dirigée vers le marché des exportations. Afin de remédier au recul des exportations dans l'industrie du cuir et des articles en cuir, le gouvernement a demandé l'assistance de l'ONUDI qui a proposé un plan directeur et un plan de travail pour l'industrie du cuir et des articles en cuir. Adoptés comme politique stratégique nationale, ces documents, qui ont été mis en œuvre depuis le mois de juillet 2005, visent à aider le secteur à accéder à la chaîne de valeur mondiale de l'industrie du cuir et des articles en cuir. L'ONUDI a adopté une stratégie fondée sur une approche "descendante" de la création des articles en cuir, dont l'objet est d'inciter le secteur de la tannerie à améliorer la qualité du cuir fini et à augmenter les quantités produites.

La mise en œuvre de cette stratégie, connue sous le nom de *Top-Pull Down approach*²⁶, devait à priori augmenter les exportations des produits en cuir en prônant une approche selon laquelle la demande en produits manufacturés à forte valeur ajoutée (chaussures, sacs à mains, etc.) devrait stimuler la production de cuir de qualité nécessaire à la fabrication de ces produits finis.

²⁶ Top Pull down : littéralement, le Haut tire le Bas. Ici est fait référence au fait que la nécessité d'avoir des produits finis (Top) stimulerait des produits de qualités nécessaires à leur fabrication, à savoir le cuir fini (Down).

Nous ne jugerons pas la pertinence de cette stratégie mais celle-ci a été validée par le gouvernement d'Éthiopie et donc de 2005-2010 c'est la stratégie qui a été retenue comme référence pour la démarche à suivre. Il est également vrai que les exportations de l'Éthiopie pendant ces 5 années ont plus que doublé et il semblerait que cette stratégie proposée par l'ONUDI a eu un écho favorable au niveau du gouvernement, lequel accompagna le mouvement par une série de mesures incitatives mais également punitives à l'encontre de ceux qui ne suivraient pas la démarche.

En tant que tel, le plan directeur proposé par l'ONUDI fournit une analyse complète de la situation du secteur du cuir en Éthiopie et expose tous les problèmes qui sont potentiellement des obstacles au développement de ce secteur.

Néanmoins, si des études empiriques sur les problèmes entravant un développement de la performance et notamment des exportations se sont penchées sur des facteurs plutôt structurels, macro-économiques et politiques, en revanche, il n'existe pas de travaux liés directement aux aspects de la gouvernance des entreprises qui pourraient appuyer cette politique gouvernementale ambitieuse.

Selon une étude du *Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA)*²⁷, la plupart des producteurs, à toutes les étapes de la filière du cuir en Afrique, manquent de compétences managériales et de moyens financiers pour gérer leur production, ainsi que des connaissances nécessaires pour identifier les marchés cibles appropriés pour leurs produits. Les obstacles techniques au commerce, telles que les normes de qualité, réduisent également leurs chances d'accéder aux marchés régionaux et mondiaux. Dans de nombreux pays d'Afrique sub-saharienne, par exemple, les pratiques et coutumes traditionnelles font que le développement de l'élevage commercial est très difficile ; en conséquence, la plupart des cuirs et peaux produits dans la région pâtiennent de défauts de pré-abattage. Ceci est également vrai pour l'Éthiopie où l'industrie du cuir et des produits en cuir a atteint un niveau de développement assez élevé, si on la compare avec les autres pays de la région.

Ainsi, à travers l'étude de la filière Cuir en l'Éthiopie nous nous efforcerons de comprendre comment naissent et sont mis en œuvre les mécanismes de gouvernance dans ces entreprises en étudiant des entreprises des secteurs formel et informel. En effet, le rôle traditionnel des

²⁷ Le Marché commun de l'Afrique orientale et australe aussi connu sous son acronyme anglais COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa). Ici il est fait référence au document COMESA Regional Strategy for the Leather Value Chain, Juin 2011, p 24

mécanismes de gouvernance d'entreprise est de permettre la maximisation du profit des actionnaires de l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1997), ceux-ci émergent en interaction avec les facteurs économiques et sociaux à tous les niveaux des organisations (Aoki 2001, 2010).

1.1.8 Conclusions de l'analyse du contexte éthiopien

Dans l'étude de Dana et al. (1995), il était intéressant de noter que les raisons qui motivent les entreprises à utiliser l'exportation comme stratégie pour leur entreprise étaient les suivantes :

- Augmenter les ventes et réaliser des économies d'échelle ;
- Augmenter les profits ;
- Améliorer l'utilisation de la capacité de production afin de permettre de diminuer les coûts unitaires de production ;
- Diminuer la dépendance à l'égard du marché domestique ;
- Prolonger le cycle de vie du produit ;
- Acquérir une expérience internationale.

Nous pouvons noter que dans le contexte éthiopien, la stratégie vers l'exportation était plutôt encouragée par un gouvernement désireux de faire rentrer des devises et de mieux financer le développement du pays alors que cette stratégie devrait être du ressort des entreprises elles-mêmes.

Celles-ci se sont trouvées de ce fait prises entre l'enclume et le marteau : d'un côté un gouvernement qui pousse au moyen d'une batterie de mesures incitatives/dissuasives sous l'égide d'un plan de déploiement concocté par une organisation des Nations Unies (l'ONUDI, en l'occurrence) et de l'autre, le marché d'exportation qui attendait des produits diversifiés et surtout d'une qualité irréprochable.

Il est à noter que les entreprises de chaussures fabriquaient à 80% des modèles pour homme alors que la demande pour les chaussures pour femmes était satisfaite par des importations chinoises, de piètre qualité certes, mais qui parvenait pourtant à offrir à la clientèle féminine une gamme de choix non négligeable. Ces entreprises ne bénéficiaient pas d'une visibilité, segmentation ni de potentiel sur le marché domestique. En outre, au niveau marketing, si les structures existaient, elles ne faisaient pas ce qu'elles auraient dû, à savoir acquérir une connaissance du marché et des consommateurs afin de mieux cibler la production. Il n'existait pas de production orientée vers la demande.

Ainsi, dans le cadre de notre travail et dans les analyses marketing au profit des entreprises, nous avons noté que la structure interne n'était absolument pas adaptée et les cadres marketing étaient plutôt de simple exécuteurs (équivalente d'un assistant administratif) plutôt que des cadres capables de traduire une stratégie entrepreneuriale en une stratégie marketing.

Dans une approche marketing, les employés sont en mesure de fournir les produits/services nécessaires au-delà des attentes des clients lorsqu'ils sont habilités (*empowered*), bien-informés et ont accès aux informations des clients (Farquhar, 2004)²⁸.

De plus, nous avons vu que l'inflation a eu pour effet une augmentation importante du coût de la vie qui n'a en revanche pas été accompagné d'augmentations de salaires appropriés. Un exemple parmi tant d'autres est cette entreprise de chaussures que nous ne nommerons pas afin de préserver la confidentialité, qui nous a communiqué le niveau de salaire moyen ainsi que la prise en charge du transport comme moyen de fidéliser sa main d'œuvre (en raison en particulier à sa localisation sur un grand axe routier peu desservi par les transports en commun). Ces informations sont reprises dans le tableau 6 ci-dessous :

Sr.No	Job Title	Titre de travail	Nombre d'employés	Salaire moyen en ETB	Indemnité de transport en ETB
1	Cutting Operators	Employés sur la découpe	36	693,95	73,94
2	Stitching Operators	Employés sur la couture	149	520,08	59,86
3	Lasting Operators	Employés sur la forme	4	977.00	154.00
4	DDC Quality Checker	Contrôle qualité	5	1,342.00	134.00
5	P&T Heads	Manageurs de production et techniques	6	2,044.17	229,17
6	Store Keeper	Magasiniers	4	1,100.00	62,5
7	Marketers	Marqueteurs	11	969,05	70,45
8	Accountants	Comptables	7	1,944.00	278,86
9	Adm. & staff	Personnel administratif	19	730,53	91,84
	Total		241	167,904.73	18 517,79

Tableau 6 - Source : données recueillies sur le terrain par nous

²⁸ Farquhar, J.D. (2004). Customer Retention in Retail Financial Services: An Employee Perspective. The International Journal of Bank Marketing 22(2): pp: 86-99.

Comme nous pouvons le constater, les salaires mensuels pour les employés « de base » sont très bas en rapport au prix des denrées alimentaire, lorsque nous considérons qu'un quintal de teff²⁹ est nécessaire pour nourrir une famille de 5 personnes pendant un mois. À cela il faut rajouter des légumes ou un peu de viande et faire face à la vie quotidienne : frais d'école pour les enfants, l'habillement etc. Lorsque nous savons que le quintal de teff (à lui seul) coûtait 1450 ETB, nous pouvons nous demander comment un opérateur dans la couture peut vivre et faire vivre sa famille.

Dans nos dialogues fréquents avec ces employés, ils m'avouaient qu'ils ne mangeaient qu'une fois par jour et leur petit déjeuner consistait d'un morceau de pain qui coûtait un ETB avec un verre de thé. Il est intéressant de noter par ailleurs sur ce tableau, que le terme de marqueteurs servait en réalité à désigner des assistants sur les ventes.

1.2 Le Contexte institutionnel du secteur du cuir en Éthiopie

North (1980) prône que l'approche institutionnelle connue dans chaque pays indique que la gouvernance des entreprises est dépendante de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce. L'environnement étant en perpétuelle mutation, cela implique que le cadre institutionnel évolue et connaît des changements réguliers.

Ayant déjà décrit la situation sociale, économique, humaine et politique de l'Éthiopie, nous nous tournons maintenant vers les institutions opérant dans le pays et comment elles façonnent la structure des entreprises éthiopiennes.

Ainsi, les politiques industrielles mises en place pour placer l'industrie du cuir et produits en cuir sur la scène internationale, ne semblent pas fonctionner au rythme escompté. Parmi les raisons avancées du point de vue humain, sont citées les faibles capacités managériales à traduire ces facteurs institutionnels dans des stratégies d'entreprises pérennes et une main d'œuvre peu qualifiée qui est considérée comme une ressource plutôt qu'une partie prenante dans la constitution de l'offre à l'exportation.

Au vue de notre travail dans le secteur de cuir éthiopien, et réalisant que la problématique de la performance à l'exportation est multiforme, nous allons voir dans cette partie, que les mécanismes de gouvernance dans les entreprises éthiopiennes, et plus précisément les

²⁹ Voir également l'augmentation du prix du *teff* dans la section « 1.1.6 Le coût de la vie »

mesures incitatives pour le personnel, ne sont pas nécessairement en adéquation avec leur contexte.

De nos observations, il ressort que le type de management étant plutôt centralisé, il ne laisse pas de place à l'initiative et à l'innovation. Les directeurs généraux (ou présidents) centralisent ainsi le marketing, la vente, la gestion des ressources humaines et la finance. Bien que les positions dans ces fonctions soient occupées, ces managers exercent donc plutôt une fonction exécutive et non pas de proposition ou initiatrice. De ce fait, la richesse des savoirs des managers ainsi que la pluralité des points de vue se perd dans l'unicité de la pensée représentée par le chef d'entreprise (le directeur général/président).

L'Éthiopie a une longue histoire de fabrication artisanale et de la forge. Le trempage du cuir et l'industrie du tannage émerge avec la création de la tannerie alors nommée ASCO (maintenant Addis-Abeba Tannery) en 1918 et la tannerie Darmar / Awash (actuellement ELICO) par les commerçants arméniens en 1927 (Mahmoud, 2000). Au cours des années qui ont suivi, plusieurs tanneries locales, comme Dire, Modjo et Combolcha ont été mises en place. Pourtant, le système de commercialisation des cuirs et peaux restait largement traditionnel et inefficace, avec des ramifications influençant la qualité et la quantité des matières premières fournies à ces tanneries.

Conscient de ces problèmes, le gouvernement a mis en place le *Leather and Meat Board* (LMB³⁰) en 1964 par proclamation n° 212/64 afin d'améliorer la collecte, la conservation et le commerce des cuirs et peaux (Mahmoud, 2000). Le LMB a tenté d'améliorer la qualité des cuirs et peaux bruts grâce à une assistance technique fournie aux collecteurs de cuirs et peaux y compris la préparation de manuels sur la préservation des cuirs et peaux et l'envoi de formateurs dans les différentes parties du pays où les cuirs et peaux étaient collectées en grandes quantités. L'intervention du gouvernement participe également à l'introduction de règlements et de systèmes de prix différenciés sur les cuirs et peaux selon laquelle les cuirs et peaux correctement conservés feraient l'objet de prix plus élevés avec l'ambition d'éjecter du marché les cuirs et peaux faible qualité. Le LMB a également été impliqué dans la mise en place de marchés dans les différentes provinces ainsi que dans l'évaluation et le suivi des abattoirs (Mahmoud, 2000).

L'émergence de l'industrie de transformation du cuir moderne remonte également aux années 1930, période durant laquelle ont été créées par des marchands arméniens deux usines de

³⁰ Office du cuir et de la viande

chaussures, Tikur Abbay et Anbessa, (Sonobe et al., 2009). Les retombées de ces pionniers étaient cruciales dans le développement de la cordonnerie. Cependant, malgré l'énorme potentiel en termes de ressources, la commercialisation des cuirs finis et des produits a été extrêmement lente et inégale, et par conséquent tant la production que les exportations de produits en cuir sont restées dramatiquement basses depuis plusieurs décennies.

Dans les années 1950 et les années 1960, par exemple, le cuir et la production de biens en cuir restaient limités en termes de volume et ciblaient largement le marché local (Loop, 2003).

Après l'effondrement du régime impérial et son remplacement par l'état-socialiste du régime DERG en 1974, toutes les tanneries privées ont été nationalisées. Le gouvernement a ensuite établi la Corporation Nationale de Cuir et Chaussures, qui assumèrent la responsabilité de la gestion de huit tanneries et de six usines de chaussures.

En 1986, le régime socialiste interdit l'exportation des peaux brutes dans une tentative d'encourager la production nationale d'articles semi-finis en cuir. Cette interdiction a radicalement modifié la structure de commercialisation des cuirs et peaux en limitant les exportations au niveau du *wet-blue*³¹.

Bien que l'interdiction ait forcé les commerçants de cuirs et peaux à vendre directement aux tanneries pour le traitement, il a également encouragé le commerce transfrontalier illégal à la fois du bétail et des cuirs et peaux. Il est maintenant évident que l'interdiction a eu un impact limité sur l'amélioration du tannage du cuir et sur la capacité de fabrication de la maroquinerie locale. Par exemple, il y avait seulement environ 6.000 emplois dans le tannage à grande échelle et fabrication de produits en cuir, tels que les chaussures, bagages et sacs à main lorsque le régime du DERG a été détrôné en 1991 (CSA, 1994).

Dans les années 1990, la politique de privatisation adopté par le gouvernement EPRDF impliquait que toutes les tanneries appartenant à l'État soient vendues aux enchères. La politique de libéralisation a également permis l'émergence des tanneries privés, et des industries de fabrication des vêtements de cuir et articles en cuir.

Dans le secteur de la chaussure, par exemple, les entreprises privées nouvellement créées étaient en mesure de compenser rapidement la capacité de production des grandes entreprises

³¹ Terme anglais utilisé en tannerie pour désigner le cuir en bleu, immédiatement obtenu après le tannage minéral et avant les opérations de teinture et de nourriture.

d'État qui existaient alors (certaines ont été privatisées plus tard) au début des années 2000 (Sonobe, Akoten, et Otsuka, 2009).

En 2008, il existait 21 tanneries en Éthiopie avec une capacité de tannage combinée de 4.000 pièces de cuirs de bovins par jour et de 30.000 pièces par jour de peaux d'ovins/caprins. Il y a maintenant 26 tanneries et plus de 15 grands producteurs de chaussures axées sur l'exportation et un nombre incalculable de petites et micro-cordonneries en Éthiopie. Les tanneries ont une capacité de tannage combinée de plus de 170.000 pièces de cuirs et peaux par jour, et les producteurs de chaussures peuvent produire plus de 20.000 paires de chaussures par jour.

Selon certaines estimations, l'utilisation annuelle de la capacité actuelle de ces tanneries est d'environ 17 millions de pièces de cuirs et peaux correspondant à moins de 50% de la capacité totale.

Malgré sa longue histoire, l'industrie des produits en cuir a été aux prises avec une capacité de traitement limitée qui explique non seulement l'incapacité des producteurs de maroquinerie locales à pénétrer le marché de l'exportation, mais aussi leur incapacité à résister à la concurrence des importations lorsque l'économie a été libéralisée en 1991.

Suite à la politique de libéralisation du régime actuel, le secteur de la chaussure en cuir a été inondé à la fin des années 1990 de produits d'importations étrangères peu chers. Cela a eu pour effet immédiat dans les années 2000, d'éloigner beaucoup de producteurs de chaussures et « de plonger le secteur dans un marasme » (Sonobe, Akoten, et Otsuka, 2009).

Aidé par une amélioration de la capacité locale et des politiques industrielles efficaces, le secteur a enregistré depuis une croissance impressionnante qui lui a permis de récupérer une partie du marché intérieur et même de s'aventurer avec succès sur le marché de l'exportation. Dans le processus, plusieurs entreprises ont amélioré la qualité, le design et la durabilité de leurs produits par l'apprentissage de leurs partenaires commerciaux basés à l'étranger. Alors que le crédit de ces progrès va largement à la persévérance et l'ingéniosité des entrepreneurs, le rôle joué par les politiques gouvernementales dans la restructuration du secteur du cuir ne doit pas être sous-estimés.

Dans les années 2007 et 2008, l'Éthiopie commence à développer l'industrie de la production de cuir et des produits en cuir de façon plus efficace. Une combinaison de droits à l'exportation et mesures incitatives a induit une utilisation majorée de matières premières nationales pour la manufacture de cuir et produits en cuir. (UNIDO, 2010).

1.2.1 L'Industrie du cuir et des produits en cuir

Le secteur manufacturier en Éthiopie connu une forte croissance, en moyenne de 12.9% entre 2007 et 2011 (Deloitte, 2014). Le ministère de l'industrie (et du commerce) est impliqué dans de nombreux projets qui visent à augmenter les revenus issus de la fabrication grâce au commerce avec l'étranger, à la promotion des investissements, à la production d'intrants, et à l'amélioration des services à la clientèle ainsi que des relations avec le marché mondial. Le secteur manufacturier Ethiopien est dominé par l'industrie légère et l'agro-industrie avec une production qui se compose en majorité de cuir et produits en cuir, de produits textiles et vêtements, de produits chimiques et pharmaceutiques ainsi que de produits agricoles transformés. (KPMG, 2014).

Il est important de rappeler que la chaîne de valeur du cuir est composée des segments suivants : élevage, l'abattage des animaux dans les fermes, les maisons, les dalles d'abattage et les abattoirs ; la collecte des cuirs et peaux ; le tannage (après le traitement de conservation, les cuirs et peaux sont transformées en cuir dans les tanneries).

L'étape de tannage est suivie par la fabrication de produits en cuir, qui est souvent réalisée dans de petites usines où la main-d'œuvre est utilisée de manière intensive. La commercialisation des produits semi-finis et finis à différents stades de la chaîne est la clé du succès dans l'industrie moderne des produits en cuir (voir tableau 13 qui décrit les différentes séquences de la chaîne de valeur du cuir).

Au niveau mondial, la filière était étroitement contrôlée par des agents de marketing international qui bénéficiaient à la fois de la connaissance du marché et de l'accès à un vaste réseau de canaux de distribution qui leur permettait de gérer le financement, la chaîne d'approvisionnement complexe, de sous-traiter des productions, et de fournir le client à temps. Cependant, l'émergence de moyens de communications plus simples ainsi que de l'e-commerce a affaibli le rôle de ces agents.

Étapes	Intrants essentiels	Production
L'élevage	Ressources Humaines Animaux vivants Techniques d'élevage Services zoo sanitaires Alimentation animale	Lait Force motrice Animal adulte pour l'abattage
Abattage	Ressources humaines	- Cuirs lourds bovins

et Récupération des cuirs/ peaux	compétences techniques managériales Équipements et pièces de rechange Établissements d'abattage	et	Cuirs légers de bovins Peaux de caprins et des ovins
Tannage	Cuirs et peaux bruts Ressources humaines compétences techniques managériales Produits chimiques Machineries	-	Produits en cuir Chaussures et Vêtements en cuir
Fabrication	Ressources humaines compétences techniques managériales Machineries Accessoires Composants Conception/Design R & D	-	Produits en cuir Chaussures et Vêtements en cuir
Marketing	Ressources humaines compétences techniques managériales Informations et TIC Soutien technique administratif Institutions Promotion	- et et	Le commerce national, régional et international

Tableau 7 – La chaîne de valeur du cuir

La plupart des producteurs à toutes les étapes de la chaîne du cuir en Afrique, et dans les pays en développement en général, manquent de compétences managériales³² et de moyens financiers pour gérer leur production ainsi que des connaissances nécessaires pour identifier les marchés cibles appropriés pour leurs produits.

Les obstacles techniques au commerce, notamment les normes de qualité, réduisent également leurs chances d'accéder aux marchés régionaux et mondiaux. Dans de nombreux pays

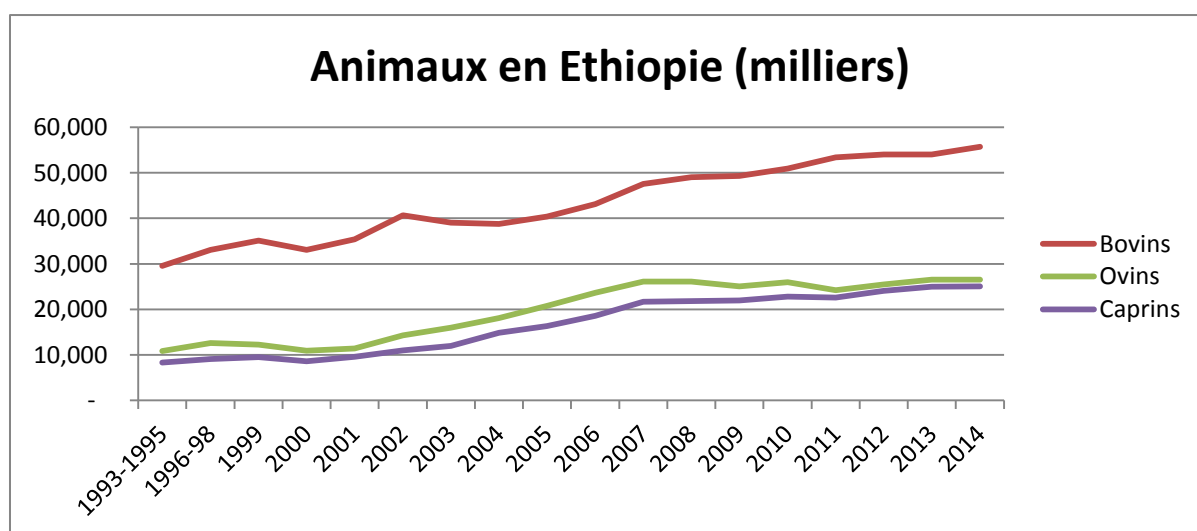
³² Dinh, T. Hinh, Palmade, Vincent; Chandra, Vandana; Cossar, Frances (2012). *Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs*. Volume 1. World Bank, Washington, DC. pp 52-56

d'Afrique sub-saharienne, par exemple, les pratiques et coutumes traditionnelles rendent très difficile le développement de l'élevage commercial ; en conséquence, la plupart des cuirs et peaux produits dans la région souffrent de défauts de pré-abattage. Enfin, les infrastructures et l'instabilité des environnements politiques, par ailleurs inadéquats nuisent à la mise à niveau.³³

En ce qui concerne l'Éthiopie, ce schéma est très valide et l'industrie du cuir et produits de cuir (désormais ICPC) a atteint un niveau de développement assez élevé, si l'on la compare avec les autres pays Africains dans la région. De plus, sa réputation dans le marché international, en ce qui concerne les peaux de mouton et de chèvre est excellente pour la fabrication de gants.

L'Éthiopie est généreusement dotée en ressources de cheptels (Figure 3). Le pays est le premier en Afrique (CSA, 2013) avec son cheptel de plus de 53 millions de bovins, de 25,5 millions d'ovins et 24,1 millions de caprins. Avec un taux annuel d'exploitation de près de 10% pour les bovins, 33% pour les ovins et 38% pour les chèvres, le pays jouit d'un énorme potentiel pour l'approvisionnement peu onéreux en cuirs et peaux.

Il y a une reconnaissance claire de ce potentiel par les décideurs politiques en Éthiopie, comme indiqué par le Plan de croissance et de Transformation (GTP)³⁴ et plusieurs autres plans nationaux qui l'ont précédé. Dans le document du GTP, l'industrie du cuir et des produits en cuir est indiqué comme l'un des secteurs prioritaires qui devrait contribuer considérablement à la diversification des exportations et des recettes en devises grâce à une plus grande valeur ajoutée et à l'amélioration de la productivité (FDRE, 2010).



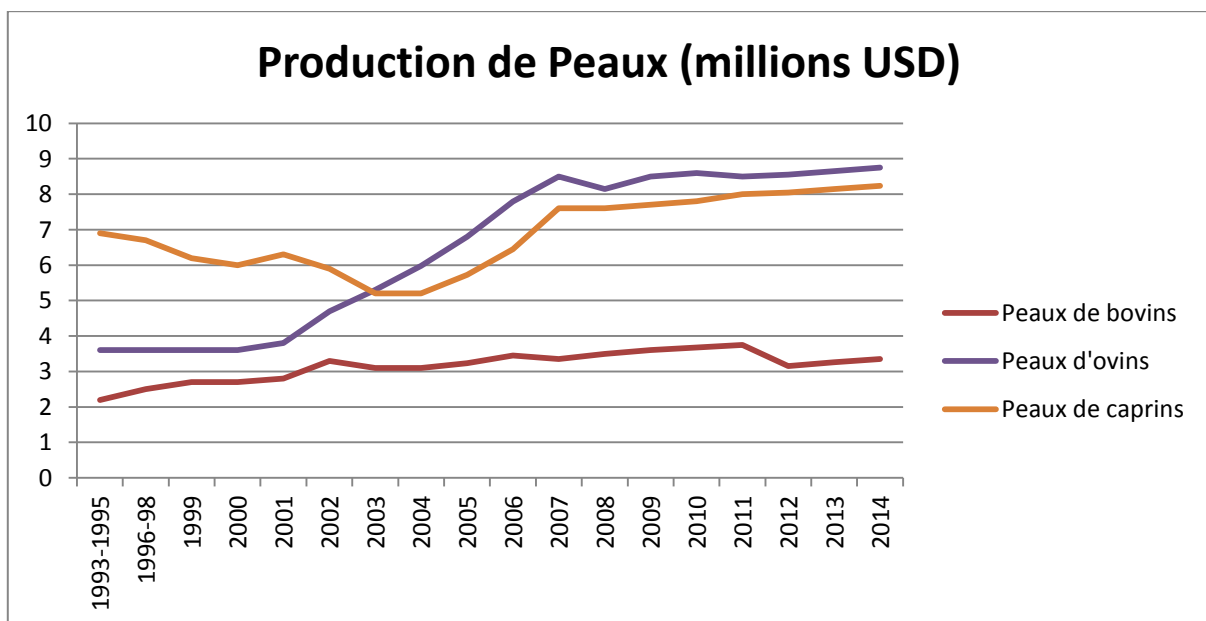
Graphique 2 - Nombre d'animaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 and 2014)

³³ COMESA Regional Strategy For The Leather Value Chain

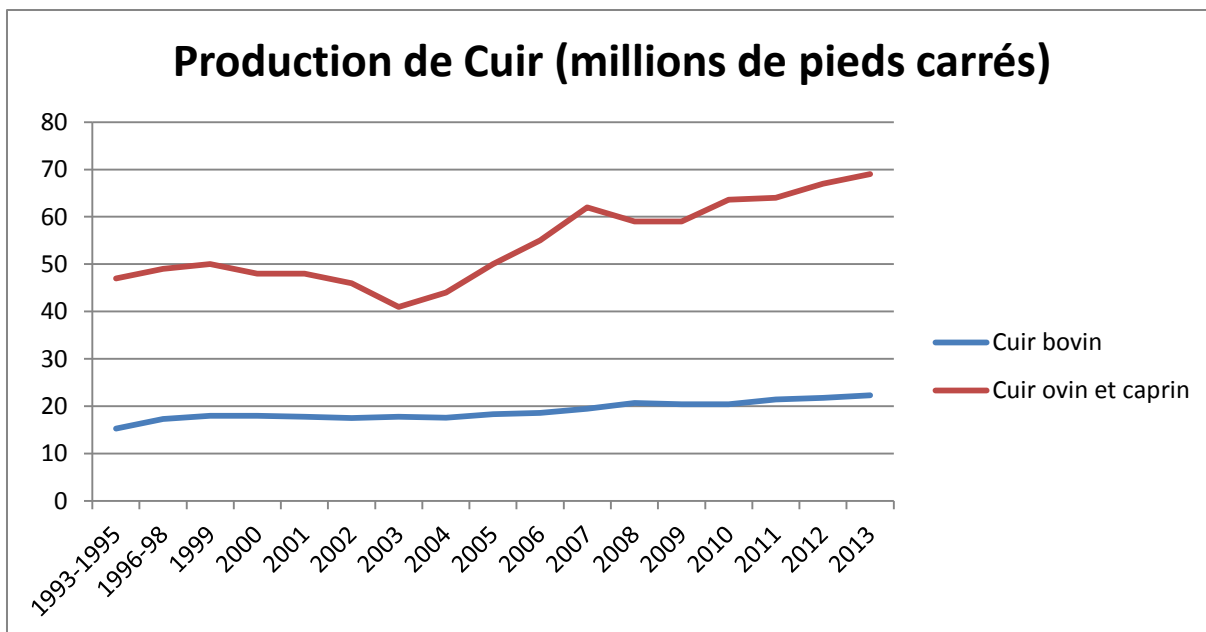
³⁴ Growth and Transformation Plan

Le secteur du cuir est composé de commerçants de peaux et cuirs bruts, de tanneries, qui ont pour source le marché local et des producteurs de chaussures, qui utilisent les marchés locaux et internationaux pour l’approvisionnement en matières premières. Les plus importantes sources de matières premières pour les tanneries sont les cuirs et peaux qui sont achetés par des collecteurs et des commerçants de peaux. Les grandes tanneries qui sont équipées de machines et équipements pour produire du cuir fini, achètent du cuir semi-fini provenant d'autres tanneries. L'industrie produit une variété de types de cuir fini, à la fois pour l'usage domestique et pour l'exportation, ainsi que des produits en cuir, parmi lesquels les plus importants sont les chaussures.

Très souvent, le secteur de la chaussure dépend des importations d’accessoires, tels que les semelles et lacets. Cependant, la composante la plus importante des matières premières en valeur et en volume est le cuir fini qui est obtenu à partir des tanneries locales.

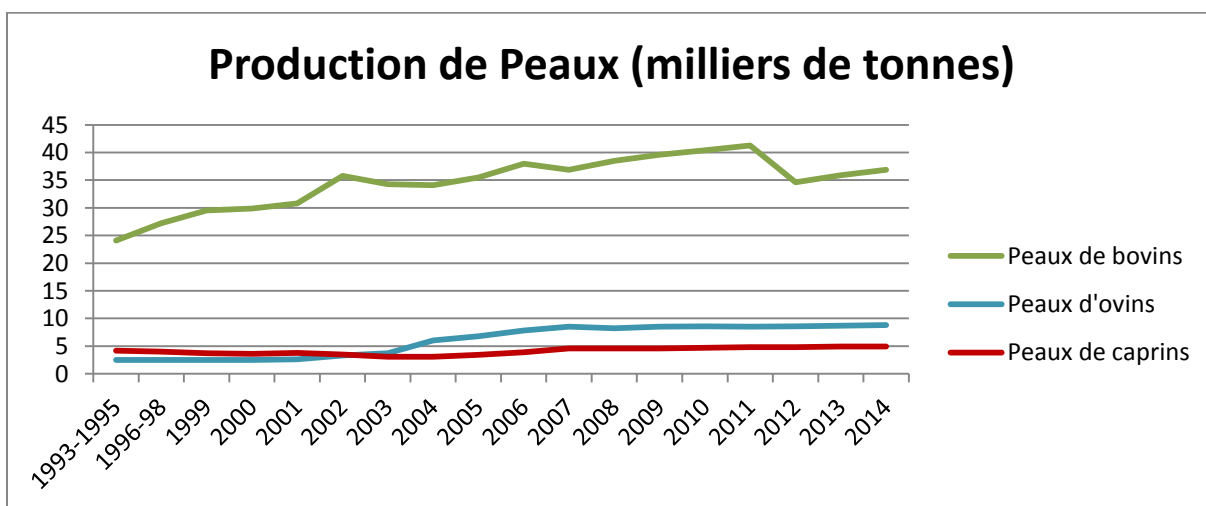


Graphique 3 - Production de peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)



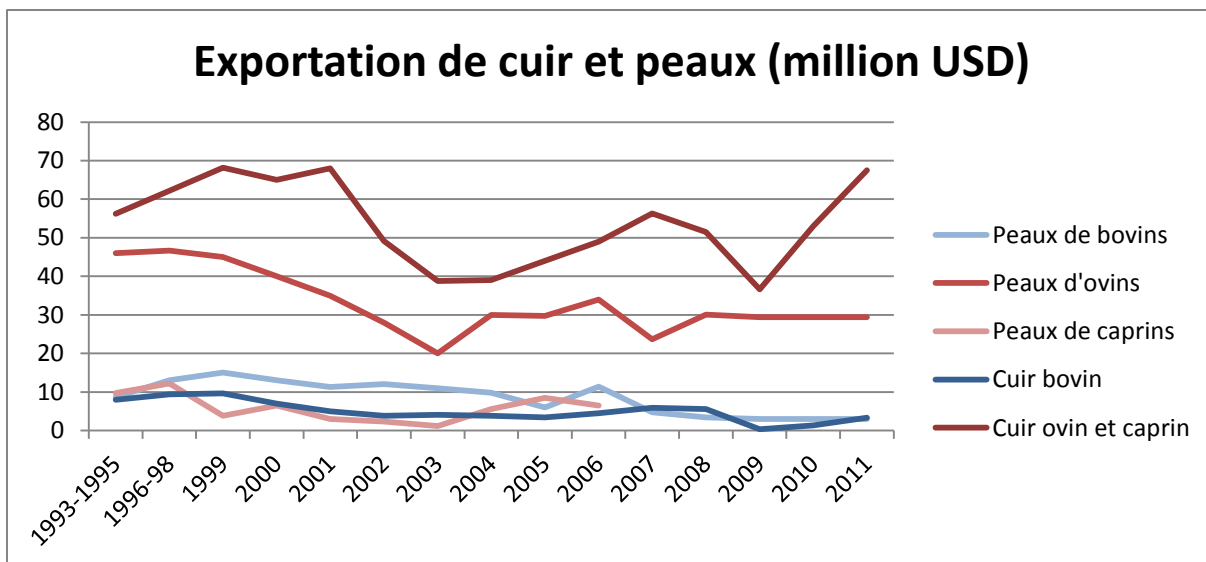
Graphique 4- Production de cuir en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)

Comme nous pouvons le voir dans les graphiques 4 et 5, la valeur de la production de peaux en Éthiopie a augmenté au cours des dernières années, surtout pour ce qui est des peaux d’ovins et de caprins. La figure 5 montre également dans quelle mesure la quantité de cuir d’ovins et de caprins produite a augmenté presque constamment depuis le début des années 2000.



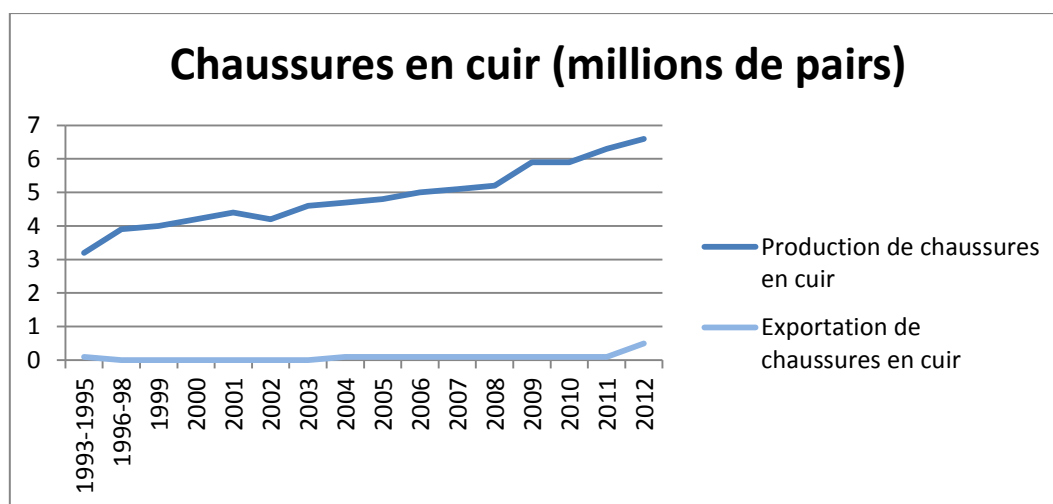
Graphique 5 - Production de peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)

En ce qui concerne la quantité de peaux produites nous constatons une croissance pour les peaux bovines et dans une moindre mesure, pour les autres peaux (Figure 6).

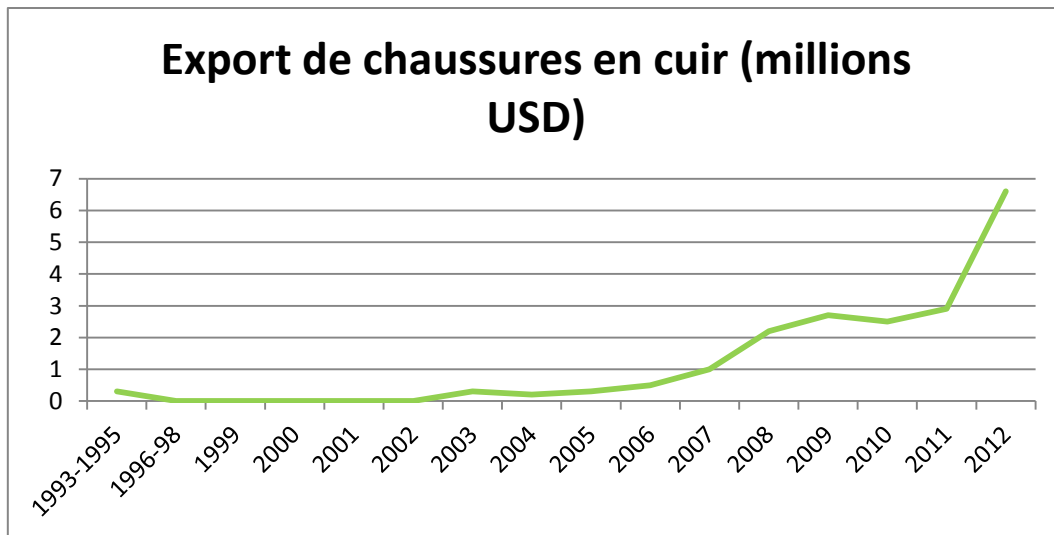


Graphique 6 - Exportation de cuir et peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)

Dans l'année budgétaire 2006-2007 l'exportation de cuir et produits en cuir était d'US \$ 89.5 millions, à destination principalement de l'Italie (44% des exportations). (UNIDO, 2010). La valeur des exportations du cuir n'a pourtant pas connu une croissance constante et le graphique 6 montre une forte volatilité depuis la reprise en 2004.



Graphique 7 - Production et exportation de chaussures en cuir en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)



Graphique 8 - Exportation de chaussures en cuir de l'Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)

En ce qui concerne les chaussures en cuir (graphiques 8 et 9), nous remarquons une croissance constante dans le nombre de chaussures produites, avec un niveau d'exportations assez réduit, avec toutefois une reprise après 2010 et une ascension quasi exponentielle entre 2011 et 2012 (due sans doute aux exportations de l'entreprise chinoise Huajian qui venait de démarrer ses opérations).

L'industrie du cuir et des produits en cuir a de multiples liens avec l'économie rurale au sens large. Elle est également très demandeuse de main-d'œuvre dans les phases d'approvisionnement en matières premières, de transport, de transformation et de commercialisation. L'industrie possède ainsi un potentiel énorme pour créer beaucoup d'emplois non - agricoles, et ainsi jouer un rôle important dans la réduction de la pauvreté.

Pourtant, ce potentiel est resté largement inexploité. En raison de problèmes structurels de grande envergure uniques pour le secteur du cuir, allant des systèmes de collecte ad-hoc des peaux et cuirs à l'infrastructure de commercialisation pauvre, il n'est pas immédiatement clair ni certain que le secteur pourra décoller en l'absence d'un soutien adapté des politiques publiques.

Dans une industrie de fabrication largement dominée par les produits alimentaires et les boissons, le secteur du cuir et de la chaussure en Éthiopie constitue 11% des emplois dans le pays et 9% de la valeur brute de la production dans l'économie, selon l'Agence centrale de la statistique (2011).

En termes de taille du secteur (le nombre d'entreprises dans le tannage et finition des cuirs, la fabrication de bagages et de sacs à main et la fabrication de chaussures) le nombre total d'établissements en 2008/2009 était de 89 (86 privés et 3 publics), employant au total 8 750 personnes. En 2009/2010, le nombre d'entreprises dans le secteur s'élevait à 114, dont 110 privées et 4 publiques et en 2010/2011 (la dernière année pour laquelle des données sont disponibles), il y avait 141 entreprises, dont 138 privées.

Dans le secteur du cuir éthiopien, les entreprises familiales sont prédominantes, et le partage des connaissances de ces entreprises est clairement vertical. Le fondateur ou un ou plusieurs de ses enfants est généralement le top manager de l'entreprise, et ne délègue pas ou peu de pouvoir de décision à ses employés.

La prise de décision stratégique repose donc uniquement entre les mains d'une personne dont la vision constitue donc la clé de l'avancement de la société. Cette structure de prise de décision hautement centralisée se reflète sans doute dans une élasticité réduite et une sensibilité aux chocs externes.

La stratégie des entreprises de l'industrie du cuir éthiopienne est souvent conservatrice et rarement novatrice, comme indiqué par Andries et Czarnitzki (2014), les connaissances individuelles du président (ou directeur général) sont les ressources principales pour les entreprises dans leur prise de décision quant à l'adoption éventuelle de certaines innovations, et il est ici constaté que cela vaut également pour les entreprises du secteur du cuir éthiopien.

Afin de mieux comprendre l'industrie du cuir en Éthiopie, il est utile de donner un aperçu des entreprises concernées. Le canal du commerce des cuirs et peaux est assez simple avec un seul intermédiaire entre les éleveurs et les abattoirs. Le prix moyen des peaux de mouton varie entre 75-80 Birr (3 €) par pièce, il s'agit du type de peau le plus cher. Les peaux de chèvres sont négociées entre 45-50 Birr (2 €) par pièce en moyenne, tandis que le prix moyen des peaux de bovins est de 10 Birr (0,43 €) par kilogramme.

En ce qui concerne le tannage, on compte un total de vingt-neuf usines dans le pays, dont vingt-cinq sont en fonctionnement. La capacité utilisée de celles-ci est de près de 77% et les principaux produits de l'industrie du tannage sont le cuir saumuré, le *wet-blue*, le semi-fini et le cuir fini. La production des tanneries est en grande partie exportée avec 77% de sa production destinée aux marchés étrangers et 23% vendus localement (si l'on se réfère à la

stratégie *top pull down approach*³⁵, l'innovation dans les produits en cuir aurait favorisé une meilleure production de produits en cuir de la production des tanneries. En effet, fort logiquement, les tanneries préfèrent exporter la meilleure qualité puisque celle-ci génère des revenus plus élevés à l'export que sur le marché local, a contrario les produits de qualité moindre sont écoulés sur le marché local.

La production des tanneries éthiopiennes qui sont vendues sur le marché national est utilisée pour la fabrication de gants, de vêtements et de chaussures. La production de chaussures est la plus développée, avec 21 usines de chaussures dont 20 engagées dans l'exportation et avec une capacité de production totale de 16,450 paires par jour. La production de chaussures est destinée à 58% aux marchés étrangers, alors que 42% est vendue localement. La valeur annuelle des exportations est estimée à plus de 17,1 millions d'euro.

En ce qui concerne la production de gants il existe 3 usines en Éthiopie qui sont engagées dans la production et l'exportation de gants, d'une capacité totale de production de près de 3450 pièces, 691 employés et la valeur d'exportation annuelle est estimée à 737,600 €. La production de vêtements à partir de cuirs et peaux concerne 10 usines et un certain nombre de PME, 8 des usines précitées sont engagées dans des activités d'exportation. La capacité de production de maroquinerie et de confection dans le pays est de 3.000 pièces par jour, principalement destinées au marché local (86,6%) avec seulement 13,4% de la production vendue à l'étranger pour une valeur annuelle estimée des exportations de 13.600 €.

Malgré l'abondance de matières premières et une main d'œuvre bon marché, le secteur du cuir dans le pays enregistre une performance faible, associée à un manque de croissance et d'innovation. Il est dommage de constater une telle performance du secteur bien en deçà du potentiel du pays alors même que l'Éthiopie regorge de cette ressource naturelle qu'est le cuir.

Il est possible que le manque de politiques efficaces pour inciter l'innovation dans le secteur puisse avoir eu un impact négatif sur le développement de l'industrie. En effet la croissance de l'industrie du cuir en termes de production, d'exportation et d'emploi est très faible et le secteur est en deçà de ses capacités (Oqubay, 2015).

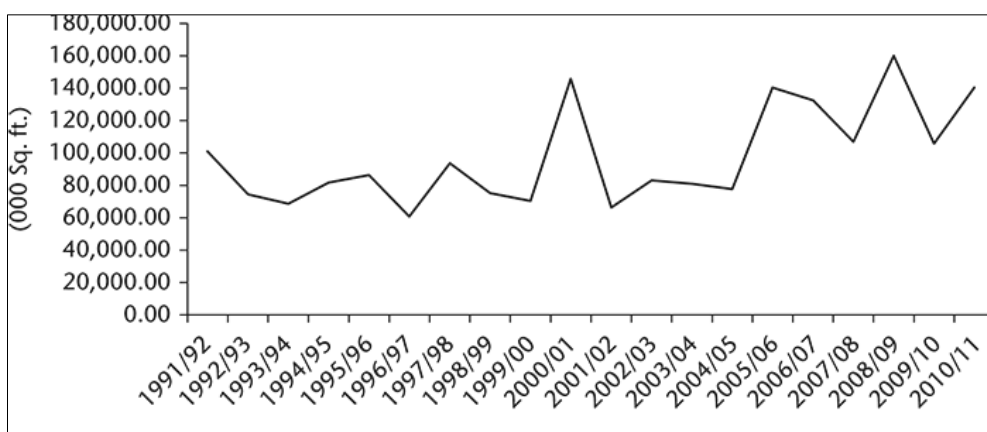
Un des défis principaux pour l'industrie du cuir est la réserve de matières premières. Puisque l'industrie est très consommatrice, il est essentiel pour son développement d'assurer une réserve fiable de matières premières de bonne qualité et bon marché. Il est aussi important de

³⁵ Introduite à la section 3.7 sur politique industrielle lors du chapitre 3 de cette thèse

souligner que les intérêts prioritaires dans l'industrie sont très variés, jusqu'à récemment les propriétaires des tanneries ont décidé du futur du secteur et ils ne se sont pas montrés intéressés par l'innovation technologique nécessaire à la modernisation de l'industrie et à son insertion dans des chaînes de valeur globales.

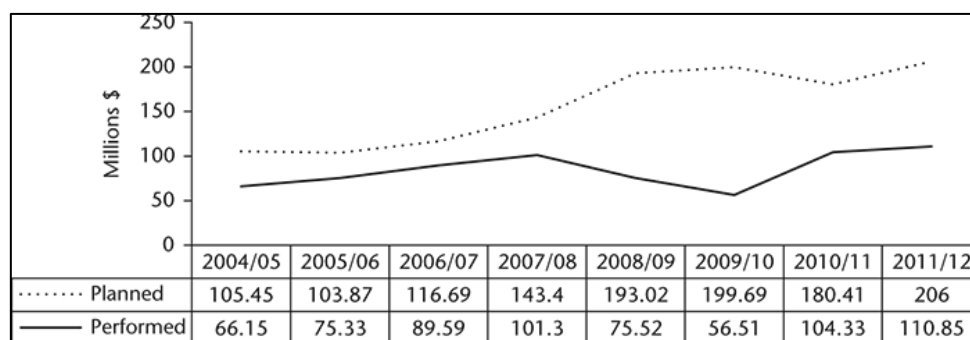
Les pays vers lesquelles les produits de l'industrie du cuir sont les plus exportés en 2011 étaient l'Italie, la Chine, l'Inde, Hong Kong et le Royaume Uni. La performance à l'export est faible à cause d'une baisse de la qualité des produits sortants de l'industrie du cuir, de plus l'orientation à l'égard des clients et l'esprit concurrentiel sont limités au sein des entreprises. Les points plus importants d'une analyse intéressante produite par Oqubay (2015), sont reportés ci-dessous.

La croissance de la production du secteur a été irrégulière, marquée par des périodes successives positives et négatives caractérisées par des baisses importantes et des reprises considérables tel que mis en évidence par le graphique 9.



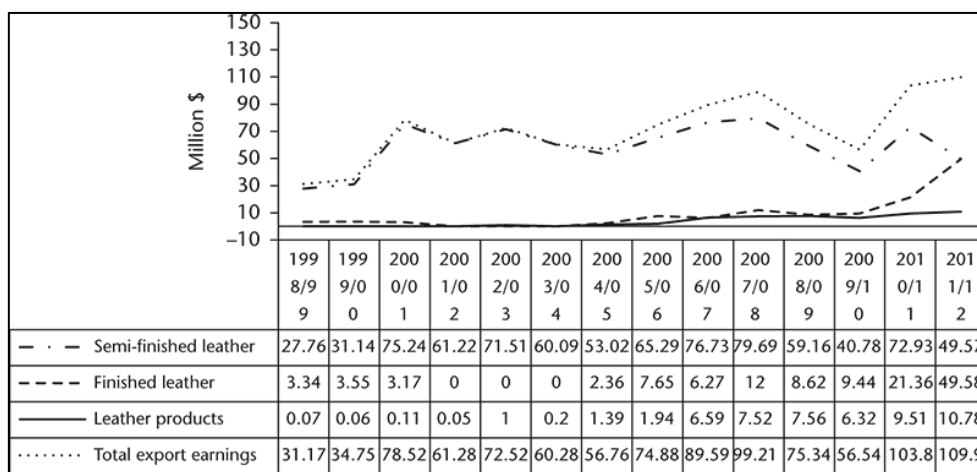
Graphique 9 - Production totale de produit finis et semi-finis en cuire (Source : Oqubay, 2015)

L'exportation a eu également une performance en-dessous des objectifs préfixés. Comme il est montré dans le graphique 10, les niveaux atteints sont bien en deçà des résultats escomptés.



Graphique 10 - Objectifs et performance à l'export du secteur cuire (Source : Oqubay, 2015)

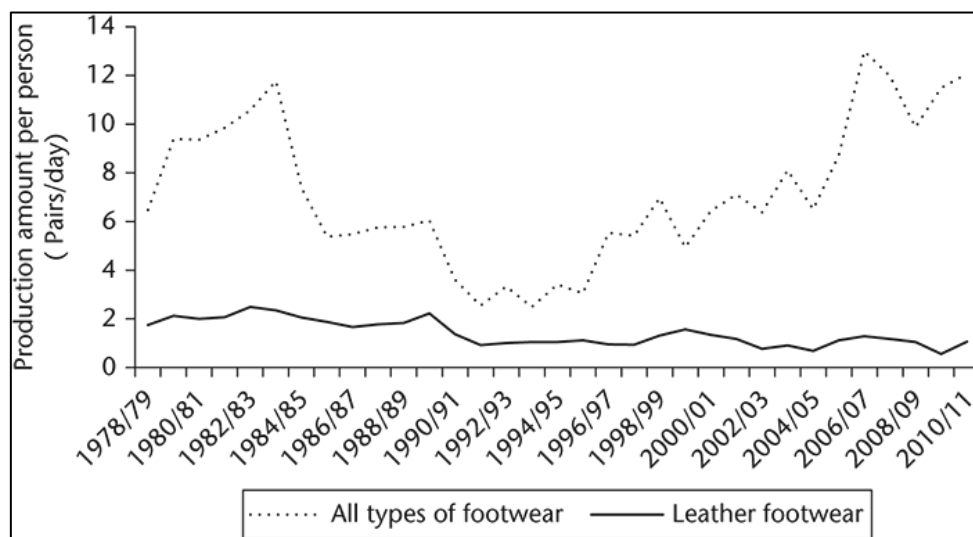
Comme montré dans le graphique 11, la transition vers des produits à haute valeur ajouté est lente et une faible augmentation a été enregistrée seulement au cours des dernières années.



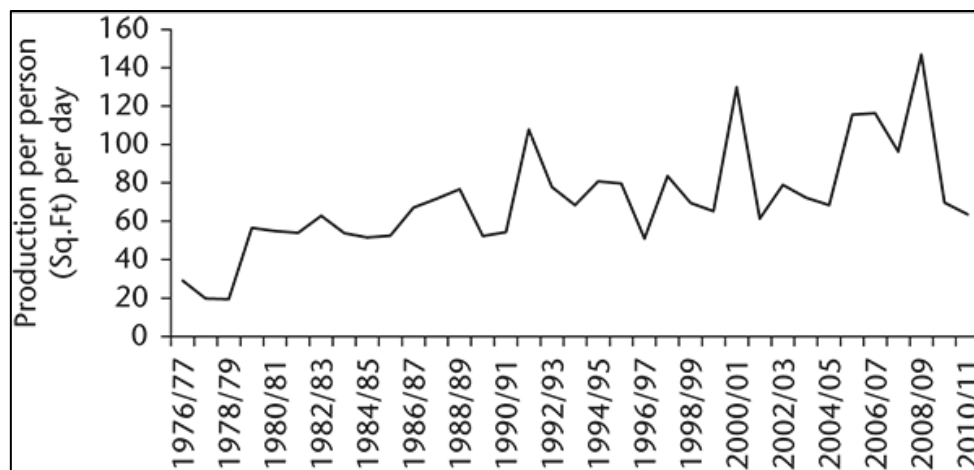
Graphique 11 - Pourcentage de produit finis et semi-finis par rapport aux recettes d'exportation (Source : Oqubay, 2015)

Nous le voyons dans le graphique 12, le niveau d'exportation de produits en cuir est encore faible alors que celui du cuir fini entre 2010-2012, décolle. Les moyens dissuasifs mis en place pour limiter l'exportation du cuir semi-fini ont été efficaces et expliquent l'infléchissement du niveau d'exportation du cuir semi-fini initié à la même période.

La productivité dans le secteur des chaussures en cuir diminue depuis 1990 et il n'y a pas de signes de reprise.



Graphique 12 - Productivité dans les entreprises de fabrication de chaussures (Source : Oqubay, 2015)



Graphique 13 - Productivité dans les tanneries (Source : Oqubay, 2015)

Dans les tanneries la productivité du travail est meilleure que dans le secteur des chaussures mais elle demeure néanmoins en dent de scie comme nous pouvons le voir dans les graphiques 12 et 13.

1.2.2 Les institutions opérant dans le secteur du cuir

En raison de sa caractéristique propre, la réglementation du secteur de cuir est répartie à travers plusieurs institutions. Les principales institutions et portefeuilles ministériels impliqués dans les différentes facettes de l'industrie comprennent notamment le ministère de l'Agriculture, le Ministère du Commerce, le Ministère de l'Industrie, l'Administration du Revenu et des douanes éthiopiennes. La Banque Nationale de l'Éthiopie est une institution non ministérielle importante qui est également impliquée dans le secteur.

En plus de l'industrie du cuir, ces ministères et administrations sont responsables de la réglementation, du contrôle et de la gestion d'un large éventail d'autres secteurs et industries.

Dans un souci de concision et de précision, nous nous sommes concentrés principalement sur des institutions dont la principale responsabilité s'inscrit dans le cadre du secteur du cuir. Ceux-ci sont les deux associations sectorielles qui représentent les intérêts des entreprises : des tanneries et fabricants de chaussures, commerçants des peaux et cuirs (ELIA) et l'Institut de développement de l'industrie en Cuir (en anglais : *Leather Industry Development Institute*), qui est l'institution gouvernementale chargée de l'assistance technique et de la formulation des politiques pour le secteur du cuir. L'Association des Industries du Cuir Ethiopien³⁶ (ELIA : *Ethiopian Leather Industries Association*) est une association commerciale représentant divers segments de l'industrie du cuir.

³⁶ Nous référerons souvent à ELIA ou l'association du cuir

En 1994, huit ans avant que le document de stratégie de l'industrie (DSI) ne soit publié, le gouvernement éthiopien a aidé à organiser six sociétés appartenant à l'État et deux à des intérêts privés afin de former l'Association éthiopienne des tanneurs, qui a été rebaptisée ELIA en 2007. La création de cette association correspondait à une première étape pour organiser correctement le marché pour le cuir semi-fini et des articles en cuir. Les membres de l'association produisaient principalement le *wet-blue*, le cuir semi-fini ainsi que les produits finis de maroquinerie en peaux de moutons et de chèvres.

Aujourd'hui ELIA intègre des tanneries privées, des producteurs de cordonnerie (chaussures, vêtements en cuir et produits en cuir) avec l'objectif d'initier et de coordonner les activités de renforcement des capacités à travers des programmes de formation, des tables rondes et le développement de projets pilotes. ELIA, en partenariat avec le Ministère de l'Industrie (MoI), coordonne également des foires commerciales internationales et organise le salon du cuir : *All African Fair (AALF)* qui a été organisé en Éthiopie avec l'appui de l'ONUDI chaque année depuis 2008. ELIA fournit également des informations de marketing pour ses clients et exerce au nom de ses membres un lobbying auprès du gouvernement.

Une autre étape importante dans l'effort du gouvernement pour promouvoir le secteur du cuir est la mise en place du *Leather Products Technology Institute (LLPTI)* en 1998. En 2010, le mandat de LLPTI a été considérablement élargi pour devenir l'institut le plus important responsable du développement de l'industrie du cuir sous l'égide du MoI³⁷, et a été, à cette occasion, rebaptisé « Institut de développement de l'industrie du cuir » (LIDI³⁸). La justification de la mise en place LIDI était triple et son mandat se décline selon trois axes.

Tout d'abord, l'institut doit agir comme un canal pour l'absorption, l'amélioration et la diffusion des technologies dans l'industrie du cuir et des produits en cuir. En travaillant étroitement avec les tanneries et fabricants de chaussures, l'institut est chargé de mener des formations technologiques pratiques qui aident à la propagation des meilleures pratiques dans tout le secteur. LIDI aide à la préparation du profil des investisseurs, à la réalisation d'études de faisabilité (de tanneries et de fabricants de chaussures), assiste dans la sélection des technologies et fournit ensuite un soutien technique y compris jusqu'à l'installation et la mise en service des machines.

³⁷ *Ministry of Industry*

³⁸ *Leather Industry Development Institute*

Une fois l'installation terminée, LIDI fournit des services de conseil et de formation de haute qualité dans diverses compétences techniques et managériales pertinentes à l'industrie, tels que le marquage (*branding*) et le marketing, la gestion des eaux usées et effectue des tests en laboratoire sur des paramètres de qualité. (Altenburg, 2010).

Deuxièmement, LIDI devrait permettre l'amélioration de la compétitivité de l'industrie du cuir en entreprenant des études de benchmarking et en introduisant des normes mondiales d'excellence pour les producteurs nationaux. Le laboratoire de contrôle de qualité du LIDI est utilisé non seulement pour évaluer la qualité et le confort des chaussures produites mais également pour détecter la présence éventuelle de produits chimiques interdits dans les chaussures.

Enfin, LIDI mène des études de marché, s'intéresse aux accords commerciaux bi- et multilatéraux afin de faciliter l'entrée dans des marchés différents et différenciés, et transmet les informations aux fabricants.

Depuis le début des années 2000, le gouvernement a également mis l'accent sur le renforcement des capacités au sein du LIDI. Plusieurs projets ont été conçus en collaboration avec les bailleurs internationaux et les organisations internationales et visent à renforcer la capacité du LIDI. Par exemple, de 2005 à 2008, des experts étrangers ont été invités à améliorer et à renforcer les programmes de formation de base offerts par LIDI, en adaptant les manuels de formation aux normes internationales et aux meilleures pratiques en vigueur. Le laboratoire de test de qualité du LIDI a également reçu une assistance importante des partenaires, notamment de l'ONUDI. Plus récemment, LIDI s'est engagé dans le renforcement des capacités internes à travers la formation de haut niveau de son personnel à l'étranger.

Au-delà de ces avenues « traditionnelles » de la promotion industrielle, LIDI joue également un rôle très intéressant en aidant les entreprises à respecter leurs obligations contractuelles avec des partenaires commerciaux à l'étranger et en offrant des services de production et de conception directement aux entreprises. Les locaux importants du LIDI comprennent une tannerie à l'échelle industrielle, une chaîne de fabrication de chaussures, un atelier pour la production de produits en cuir ainsi qu'un atelier de design entièrement équipé pour travailler avec CAO et DAO. Bien que manifestement utilisé à des fins de formation et de démonstration, ces installations sont mises à la disposition des tanneries éthiopiennes et des producteurs d'articles en cuir pour les aider à respecter les délais de livraison en cas de goulots

de production. Ces services sont proposés à un coût nominal et semblent être largement utilisés dans le secteur.

Contrairement à leurs homologues du secteur privé le long de la chaîne de valeur du cuir, les commerçants des peaux et cuirs ont jusqu'à très récemment été remarqués pour leur manque de représentation organisée, ce qui a engendré des problèmes de coordination. Réalisant les avantages de la négociation collective, un groupe de commerçants s'est réunis pour établir l'Association éthiopienne des Fournisseurs de Peaux (ERHSSA : *Ethiopian Raw Hides and Skins Suppliers Association*) à la fin de 2012. ERHSSA doit représenter l'intérêt des commerçants avec les différentes parties prenantes opérant dans le secteur du cuir.

Les commerçants, considèrent aussi cette initiative comme un instrument précieux pour "faire entendre leur voix" lorsque de nouvelles règles et règlements touchant le commerce des cuirs et peaux sont introduits. Comme toute association sectorielle, ERHSSA vise également à faire pression (lobbying) sur le gouvernement au nom de ses membres pour voir introduites des politiques favorables.

A ces institutions nationales, nous pourrions ajouter de nombreuses institutions internationales opérant dans le secteur que ce soit en amont de la filière du cuir ou tout au long de la filière. Ces institutions font partie soit de la famille des Nations Unies (ONUDI, ONUAA³⁹, PAM⁴⁰, BIT⁴¹) soit des agences d'aide au développement liées à des gouvernements comme la GIZ⁴², DIFID⁴³ ou bien USAID⁴⁴ pour n'en citer que quelques-uns. Dans le cadre des études de cas, nous allons nous pencher plus spécifiquement sur travail effectué par l'ONUDI en tant qu'institution influente dans la politique industrielle du secteur du cuir.

1.2.3 La politique industrielle pour le secteur du cuir

En complément de la libéralisation économique globale, le gouvernement éthiopien a mis en place plusieurs politiques favorables aux entreprises depuis le début des années 1990. Les investisseurs bénéficient d'exemptions sur les droits de douane, par exemple, sur l'importation de biens d'équipement et des matériaux de construction. Le remboursement des droits de

³⁹ Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture)

⁴⁰ Programme Alimentaire Mondial

⁴¹ Bureau International du Travail

⁴² Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit : Agence Allemande de Coopération Internationale

⁴³ UK Department For International Development : le Département du Développement International du Royaume Uni.

⁴⁴ United States Agency for International Development : Agence des États-Unis pour le développement international

douane est également applicable pour ceux qui importent des matières premières et des fournitures d'emballage pour le traitement des produits exportables.

Afin de promouvoir les exportations dans les secteurs de la fabrication, un système de bons et d'entrepôts sous douane ont été introduits en 2001⁴⁵. Il existe également une provision pour les exonérations fiscales sur le revenu allant de 2 à 8 ans selon le domaine d'investissement, le volume des exportations ou la zone de mise en œuvre de l'investissement. Les investisseurs sont également autorisés à faire provision comptable des pertes subies pendant la période de congé d'impôt pour la moitié du revenu de la période d'exemption de taxes.

Ces mesures sont des incitations générales non discriminatoires qui concernent donc potentiellement tous les investisseurs, indépendamment du secteur d'investissement et leur nationalité. En plus de ces incitations, plusieurs autres mesures politiques et interventions directes de l'État ont été introduites pour promouvoir la modernisation industrielle et la valeur ajoutée dans le secteur du cuir spécifiquement. Celles-ci sont motivées par l'existence d'énormes potentialités exploitables dans l'industrie qui se manifestent par l'écart entre le volume de ressources d'élevage du pays et la production de la maroquinerie. En outre, la qualité naturelle du cuir éthiopien, notamment pour ce qui concerne la peau de mouton, est particulièrement appréciée et ces peaux sont recherchées sur le marché international pour la production de haute qualité de chaussures, sacs, étuis, gants et autres articles en cuir.

Le premier acte témoignant de la reconnaissance de ces potentiels était marqué par la décision du gouvernement d'accorder un statut prioritaire au secteur du cuir dans la stratégie de promotion des exportations rédigé en 1998 et dans la Stratégie pour le développement industriel (SDI) de 2002. Dans la SDI, le gouvernement encourage fortement l'investissement dans l'industrie du cuir et des produits en cuir, comme dans d'autres secteurs prioritaires.

⁴⁵ Le « *Export Trade Incentive Scheme Establishing Proclamation* » adoptée en Juillet 2001 a introduit ces deux régimes avec une gamme d'autres incitations. Les investisseurs engagés dans le secteur de la fabrication avec des licences d'exportation sont éligibles pour le système de bons, et ceux qui sont entièrement engagés dans l'exportation de leurs produits, mais ne sont pas éligibles pour le système des bons peuvent postuler pour des installations d'entrepôt de stockage sous douane. Le système de coupons permet aux investisseurs de déposer les bons avec les autorités douanières et les formalités douanières à être effectuées après que les matières premières importées (pour la production de produits exportables) soient gardées dans l'entrepôt privé de l'investisseur dans le site de production. Ceci, tout en économisant du temps sur les procédures de dédouanement, permet en franchise de droits, l'importation et l'utilisation des matières premières. De même, l'installation de l'entrepôt de stockage sous douane octroie des privilèges hors taxes pour les matières premières utilisées dans la fabrication de produits exportables et permet des activités de dédouanement à effectuer à l'entrepôt de l'investisseur. Cela nécessite la présence physique d'un agent des douanes à chaque fois que les matières premières sortent de l'entrepôt pour la production.

Bien qu'aucune politique spécifique ne soit *stricto sensu* formulées dans ces documents de stratégie, ceux-ci ont largement souligné la nécessité de travailler sur les problèmes associés à la production de cuirs et peaux, la collecte et le traitement. L'objectif global est la création d'un secteur entièrement intégré verticalement, de l'abattage à l'exportation de produits en cuir de haute qualité. Le secteur fait partie d'une initiative plus large, qui comprend par exemple les fleurs coupées, afin d'élargir et d'approfondir les exportations avec l'objectif ultime de générer suffisamment de devises pour financer des projets de développement à grande échelle en cours de mise en œuvre dans d'autres secteurs (comme le grand barrage du Millénaire).

Il subsiste plusieurs problèmes interdépendants qui semblent expliquer la sous-performance du secteur et surtout sa performance décevante à l'exportation. Deux problèmes semblent être communs à l'entrée du secteur. En premier lieu, la qualité des cuirs et peaux utilisées dans la fabrication de cuir est affectée par la présence de maladies parasitaires de la peau. Cela réduit à la fois l'offre et la qualité des matières premières qui sont pourtant cruciales pour la production de chaussures et d'autres articles en cuir.

Deuxièmement, les pratiques de l'élevage traditionnel du bétail telles que couramment utilisées qui comprennent l'écorchement, le marquage et le durcissement, détériorent grandement la qualité des cuirs et peaux. Ces pratiques, combinées à la gestion post-mortem rudimentaire des cuirs et peaux, y compris l'abattage dans des cours, les faibles collectes des peaux et l'existence de collecteurs non-affiliés ainsi que de systèmes de stockage et de transport sous les standards attendus, traduisent à la fois un niveau de qualité inférieur et une pénurie générale en matières premières nécessaires au traitement du cuir.

Par exemple, pour 90% des ovins et caprins et 70% des bovins l'abattage est fait traditionnellement dans les cours d'unités résidentielles et agricoles (ONUDI, 2012). Il en résulte que près de 30% des cuirs et peaux livrées aux tanneries sont rejetées pour mauvaise qualité (Bekele & Gezahegn, 2008). Ces problèmes sont aggravés par l'absence d'organisation de l'offre des cuirs et peaux. En aval, dans la phase de traitement, les défis incluent notamment, sans exclusive, une technologie rudimentaire, un capital insuffisant, un manque de main-d'œuvre qualifiée et une commercialisation déficiente.

Tenant compte du fait que la technologie de production est standardisée et que les marchés sont bien établis, l'industrie du cuir peut croître et résoudre ces problèmes à différents stades de la chaîne de valeur du cuir. Cela nécessite néanmoins la coordination de plusieurs activités pour améliorer en amont, le système de collecte des cuirs et peaux et en aval son traitement.

Aucune entité privée, cependant, n'a la capacité de surmonter simultanément ces problèmes qui apparaissent à plusieurs stades de la chaîne de valeur du cuir, du moins dans le contexte de l'Éthiopie (Altenburg, 2010). Sans la participation active de l'État, il apparaît peu probable qu'une motivation ou incitation personnelle (du secteur privé) ni la capacité d'améliorer la chaîne d'approvisionnement du cuir, n'émerge alors que la réorganisation du secteur de l'élevage, du secteur de fabrication de cuir et des étapes intermédiaires est clairement nécessaire.

Reconnaissant la nécessité d'une meilleure coordination dans le secteur du cuir, le gouvernement éthiopien a lancé plusieurs interventions.

Depuis la rédaction du document de stratégie industrielle, le gouvernement a essayé activement d'éliminer les obstacles qui ont contrecarré la croissance de l'industrie du cuir. Pour surmonter en partie les problèmes liés à des questions d'offre, le document de stratégie industrielle a souligné l'importance de l'abattage et de la collecte collective de la peau pour améliorer la qualité globale et l'approvisionnement en peaux brutes à des prix raisonnables. Cela a été à l'origine du "*Raw Hide and Skin Marketing System Proclamation No. 457/2005*", qui a été ratifié dans l'espoir d'introduire de la discipline et de la modernisation dans le marché des peaux brutes. Dans la phase de traitement, le document de stratégie industrielle a signalé que le gouvernement devrait activement participer à l'établissement d'abattoirs modernes, à l'amélioration de l'utilisation de la capacité des tanneries et au renforcement des compétences des travailleurs impliqués dans les différentes étapes de traitement du cuir.

Peut-être à considérer comme le deuxième document de stratégie le plus influent du point de vue de l'industrie du cuir un Plan Directeur a été élaboré par l'ONUDI en collaboration avec le Ministère du Commerce et Industrie (MoTI⁴⁶, maintenant MoI). En 2005 MoTI avait demandé à l'ONUDI de préparer « un plan d'action stratégique pour le développement du cuir et des produits de l'industrie du cuir éthiopien ». Cette requête fut traduite dans deux documents, un « plan directeur » et un « plan d'affaires » (ONUDI, 2012). Le "Plan Directeur" (Master Plan) a souligné la nécessité pour l'industrie de la tannerie d'améliorer continuellement sa valeur ajoutée et d'améliorer la qualité de ses produits afin de fournir des intrants de qualité supérieure à l'industrie des produits en cuir, y compris le secteur de la chaussure. Le "Master Plan" a également introduit le *benchmarking*, technique de l'industrie éthiopienne des produits

⁴⁶ Ministry of Trade and Investment

en cuir vis-à-vis de quatre pays dont les industries de cuir étaient techniquement plus avancées, à savoir l'Italie, la Chine, le Vietnam et l'Inde.

Se basant sur le "plan directeur", le ministère a préparé un plan d'action détaillé qui se composait principalement de programmes de mise à niveau pour les tanneries et les producteurs de chaussures. Le ministère a réalisé plusieurs projets en partenariat avec l'ONUDI et d'autres bailleurs de fonds internationaux pour mettre en œuvre le renforcement des capacités et de la compétitivité tels que cela avait été formulé dans le plan. Parmi ces projets, le « *Made in Ethiopia Project* » qui introduit "*Taytu*", le premier label de design de luxe en provenance de l'Éthiopie, destiné aux marchés haut de gamme européens et américains, s'est avéré être un succès notable.

L'intervention du gouvernement dans le secteur du cuir ne s'est toutefois pas limitée aux grandes tanneries et fabricants de chaussures. Il existe plus de 2000 micro et petits fabricants de chaussures regroupés autour de la zone Mercato à Addis-Abeba, où une myriade de producteurs de chaussures, de fournisseurs de pièces, de détaillants d'accessoires, de fournisseurs de services de maintenance sur les équipements ainsi que de magasins y sont concentrés. La plupart de ces entreprises manquent de locaux commerciaux adaptés et sont contraints de travailler sur de petits locaux loués dans les ruelles et zones résidentielles dans le quartier du Mercato.

Le gouvernement a répondu à ce manque d'espace dédié à la fois à la vente et à la production en proposant des sites de production entièrement neufs à des taux de location fortement subventionnés. Un exemple bien connu est le développement intégré du cluster de chaussures en six blocs de quatre bâtiments à étages situé dans le quartier de Yeka, à Addis-Abeba. Ces locaux abritent *Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society* (EIFCCOS) la plus importante association de micros, petites et moyennes entreprises de cordonniers, qui compte plus de 1000 membres. Ce fut une initiative conjointe du gouvernement et d'un entrepreneur éthiopien (nommé par la suite président de la société) ayant pour but d'unifier les étapes intermédiaires du processus de fabrication des chaussures dans un cluster moderne afin d'exploiter les bénéfices d'économies d'échelle inhérente à l'organisation en grappe.

En 2009, le ministère du Commerce et de l'Industrie, en collaboration avec l'ONUDI, avait conçu un projet intitulé « *Projet d'assistance technique pour la mise à niveau de l'industrie du cuir et des produits en cuir éthiopien* » mis en œuvre par l'ONUDI jusqu'à la fin de 2012. Cette initiative comportait « un large éventail d'assistance technique de la mise en production

à la gestion et à la commercialisation » (ONUDI, 2012). Le gouvernement a également adopté un *benchmarking* pour mettre à niveau l'industrie du cuir et produits en cuir.

À cet effet, le LIDI a conclu un accord de jumelage avec l'Institut central de recherche du cuir (CLRI : *Central Leather Research Institute*) et l'Institut de Conception et le Développement des Chaussures (FDDI : *Footwear Design and Development Institute*) de l'Inde pour l'exécution pratique des exercices d'évaluation comparative (*benchmarking*) au niveau des usines.

Le gouvernement avait choisi sept tanneries et sept producteurs de chaussures pour mettre en œuvre les recommandations initiales de l'étude comparative de l'ONUDI. Ces entreprises font partie des entreprises historiques opérant dans le secteur du cuir éthiopien.

1.2.3.1 Interventions et résultats dans l'industrie du cuir

L'objectif du gouvernement à l'égard du secteur du cuir est la maximisation des recettes d'exportation, ce qui implique la création de valeur ajoutée au niveau national la plus élevée possible à chaque étape du traitement du cuir, à savoir, transformer la production de cuir non traité en peau *wet-blue*, puis le cuir semi-fini à court terme et, enfin, le cuir fini pour le marché d'exportation à long terme. À cet effet, plusieurs interventions directes ont été initiées dans le secteur du cuir.

Le schéma 1 représente la ligne de temps des événements importants qui ont marqué l'industrie du cuir en Éthiopie alors que le schéma 2 représente la tendance des gains à l'exportation dans l'industrie du cuir. Globalement, le secteur a connu une forte croissance sur une variété de mesures, mais reste néanmoins à un niveau très en deçà de l'objectif visé initialement. Les faibles niveaux d'utilisation des capacités et le potentiel à peine entamé de la mise à niveau technologique et organisationnelle dans le secteur sont à considérer comme une indication du potentiel de croissance à venir qui devrait certainement être plus soutenue.

Pour commencer, le gouvernement a longtemps interdit l'exportation de cuirs et peaux bruts afin d'améliorer la valeur ajoutée nationale dans le secteur et d'améliorer l'offre à l'industrie locale. En Décembre 2011 le gouvernement a examiné une proposition interdisant l'exportation de cuir semi-fini. Au lieu de cela, cependant, le gouvernement a imposé une taxe de 150 pour cent sur les exportations de cuir semi fini en Avril 2012.

Cette taxe a suscité une forte opposition à la fois de la part des acheteurs internationaux et de la part des tanneries éthiopiennes. Les acheteurs internationaux ont longtemps et encore

souvent aujourd'hui considéré l'Éthiopie comme un simple fournisseur de matières premières ou éventuellement de produits issus des étapes intermédiaires et restaient très réticents à l'idée d'accorder à l'Éthiopie une part plus importante de la valeur ajoutée créée tout au long de la chaîne de valeur. Par conséquent, certains acheteurs même font pression sur leurs gouvernements pour soulever la question de l'impôt dans l'ensemble de négociations en cours autour de la candidature de l'Éthiopie à l'OMC. L'opposition internationale a été surmontée grâce à un plaidoyer persistant et explication répétée de la position de l'Éthiopie.

Comme expliqué par Noman et Stiglitz (2015), une caractéristique importante qui a contribué à la réussite de ces formes directes d'interventions est qu'elles, contrairement à beaucoup d'autres mesures réglementaires prises en Éthiopie, ne prennent pas le secteur privé par surprise, et que le gouvernement avait annoncé ses intentions à l'avance, bien avant que cette politique soit entrée en vigueur. Par exemple, la volonté du gouvernement de taxer les exportations de cuir semi-fini "à décourager ceux qui ne se mettent pas à niveau" est apparue dès 2005 (Zenawi, 2006).

Ceux-ci et un certain nombre d'autres initiatives gouvernementales ont grandement contribué à la croissance solide de l'industrie du cuir et des produits en cuir en Éthiopie. Par exemple, l'exportation régulière des chaussures en cuir a commencé avec de petits volumes d'exportation vers les acheteurs italiens en 2004/05. Dans la même année, les recettes totales d'exportation de la chaussure en cuir valaient moins un demi-million de dollars. Trois ans plus tard, les recettes d'exportation ont augmenté de près de 20 fois à 8,1 millions USD. En 2012, les recettes d'exportation de chaussures avaient atteint plus de 11 millions d'USD.

Les recettes d'exportation de l'industrie du cuir et des produits en cuir en général ont également augmenté de façon constante à partir de 67 millions USD en 2004/05 à 104 millions USD en 2010/11 (voir la figure 16). En conséquence, l'emploi formel a augmenté de manière substantielle, passant de 7,900 en 2004/05 à plus de 14.100 en 2010/11 (CSA 2006 et 2012). Des données récentes montrent également que dans les huit premiers mois de l'exercice (2012/13), les recettes d'exportation du cuir traité se sont élevées à plus de 66 millions de dollars et près de 14 millions USD de l'exportation des chaussures et des gants et d'autres articles en cuir.

Même si les effets des politiques fiscales (combinées avec d'autres interventions) mettent un certain temps avant de se faire sentir pleinement, celles-ci semblent avoir eu pour effet d'inciter les producteurs à monter dans la chaîne de valeur du cuir dans un court laps de

temps. Ceci est confirmé par des entretiens avec des acteurs du secteur privé. En outre, McMillan (2012) rapporte que ces interventions ont eu pour effet immédiat d'inciter quatre entreprises étrangères plus grandes à se procurer des machines et équipements pour la production en Éthiopie et la réexportation de produits finis de maroquinerie. Toutes ces entreprises n'avaient jusque-là exporté que des produits de cuir semi-transformés.

Au cours des périodes antérieures, l'industrie locale de tannage a été protégée de la concurrence pour les matières premières puisque les sociétés basées à l'étranger n'étaient pas autorisées à opérer dans la commercialisation des cuirs et peaux et dans l'industrie de tannage. En raison d'un manque de capacités locales suffisantes, cependant, l'interdiction de nouveaux investissements étrangers dans ces domaines a été levée pendant de nombreuses années avant d'être réinstaurée en 2011 (McMillan, 2012). Pendant ce laps de temps, de nombreux investissements étrangers nouveaux ont été effectués dans le secteur du cuir. McMillan (ibid.) a interviewé six investisseurs étrangers qui ont établi des tanneries en Éthiopie. Parmi ceux-ci, quatre étaient des investisseurs chinois et deux étaient indiens.

Une caractéristique frappante de ces sociétés ressort de ces entretiens : toutes étaient acheteuses de longue date de cuir éthiopien non transformé, et ont décidé d'investir en Éthiopie, pour contourner la taxe à l'exportation, d'une part et « sécuriser leur approvisionnement en cuir », d'autre part.

Les tanneries ont reçu un appui de grande envergure pour améliorer la qualité de leurs produits. Le LLPTI (maintenant le LIDI) avait offert gracieusement une formation sur la production et les compétences managériales pour les travailleurs et les gestionnaires de tanneries. Le gouvernement avait également cofinancé l'emploi d'experts et de consultants étrangers qui ont contribué à améliorer les installations de production des tanneries. En ce qui concerne la terre et la finance, le gouvernement avait mis à disposition des terres en location à des tarifs préférentiels, et avait fourni des garanties de crédit et des facilités de crédit à des taux fortement subventionnés pour l'investissement de capitaux.

Un phénomène similaire est à observer dans le secteur de la fabrication des produits en cuir. Dans le secteur de la chaussure, par exemple, alors que l'importance de l'amélioration des conditions d'opération pour les investisseurs existants et l'attraction de nouveaux investisseurs ont été reconnues comme prioritaires, le gouvernement a largement abandonné les politiques protectionnistes directes. Au lieu de cela, Le gouvernement a ainsi décidé que la durabilité et le long terme de l'industrie devait prévaloir et a articulé son action autour de

l'amélioration de la capacité des producteurs locaux à travers la formation des compétences et l'adoption de nouvelles technologies. Dans ce contexte, les entreprises qui ont survécu à l'intense concurrence des importations se sont avérées être celles qui étaient en mesure d'améliorer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'améliorer la qualité et le temps de livraison de leur produit, et, en règle générale, de mettre à niveau leurs machines et équipement ainsi que la gestion des ressources humaines et des stocks.

Il convient de noter que le gouvernement n'a pas laissé l'industrie se débrouiller tout simplement par elle-même. Une gamme d'incitations a été instaurées, y compris, mais sans s'y limiter à l'apport de terrains dans des zones franches d'exportation, à la fourniture de crédits à faible taux d'intérêt pour les investissements en capital, à de la formation fortement subventionnée pour les travailleurs et les gestionnaires du LIDI, et le co-financement de l'emploi des experts étrangers pour travailler temporairement dans les fabriques de chaussures locales. En 2004 le gouvernement a fourni librement des usines semi-construites situées dans une zone industrielle à des entreprises qui cherchaient à produire et exporter des chaussures et d'autres produits en cuir (Redi 2009).

Ceci a été accompagné en outre par une série de mesures incitatives sous la forme d'allègements fiscaux pour l'importation de machines à destination de ces usines. Et, plus récemment, le gouvernement a accordé une immense étendue de terrain (approximativement 2800m² chacun) pour la construction de zones industrielles à trois producteurs de chaussures, un Ethiopien, un Indien et l'autre Turc.

Le gouvernement semble également reconnaître l'importance de l'attraction des investissements à grande échelle de la part de leaders mondiaux dans l'industrie de la chaussure. Une affaire très médiatisée est celle du groupe chinois Huajian. Le groupe Huajian est un fabricant mondial de chaussures de premier plan qui produit sur son site de production massive de Dongguan, province Guangdong plus de 20 millions de paires de chaussures par an pour les marchés occidentaux.

L'ancien Premier ministre s'est personnellement impliqué dans l'implantation de ce groupe en raison de son intérêt personnel à voir la création de clusters industriels être mis en œuvre avec des potentiels énormes d'exportation et de création d'emplois.

Après que le représentant du groupe ait rencontré le Premier ministre en Août 2011, en Chine, Huajian a décidé d'investir en Éthiopie. Cette entreprise emploie actuellement environ 1600

travailleurs et produit plus de 2000 paires de chaussures par jour pour les marques tels que Guess, Naturaliser et Clarke. La société a également l'intention d'accroître considérablement sa production pour générer des recettes d'exportation équivalentes à 4 milliards de dollars par an dans les dix ans à venir. Dans le cadre du régime d'extension, il a récemment acquis 300 hectares de terres à la périphérie d'Addis-Abeba, et prévoit d'y ériger des usines pour la production de chaussures, de sacs et d'accessoires.

Ce qui distingue cette société des autres investisseurs étrangers directs dans le secteur de la chaussure réside dans son choix d'envoyer plus de 130 jeunes diplômés de l'université éthiopienne en formation en Chine, et de prévoir une autre session de près de 300 stagiaires⁴⁷. Ces formes de formation ont un impact important en termes de renforcement de la capacité technologique et de gestion locale. De nombreuses études attribuent ainsi la croissance rapide de l'industrie du vêtement orientée vers l'exportation au Bangladesh au fait que de jeunes stagiaires ont reçu en Corée du Sud une formation intensive sur les techniques de production, la gestion de l'usine, l'approvisionnement international et la commercialisation (par exemple, Mottaleb et Sonobe 2011). Il reste à vérifier que ces formes d'externalités positives deviendront importantes dans l'industrie des produits en cuir en Éthiopie.

⁴⁷ De même, une société allemande qui a mis en place une usine de fabrication de gants dans la ville de Gonder a recruté des jeunes sans aucune expérience préalable dans l'industrie du cuir et leur a offert une formation sur site intensive dans les technologies de production de cuir.

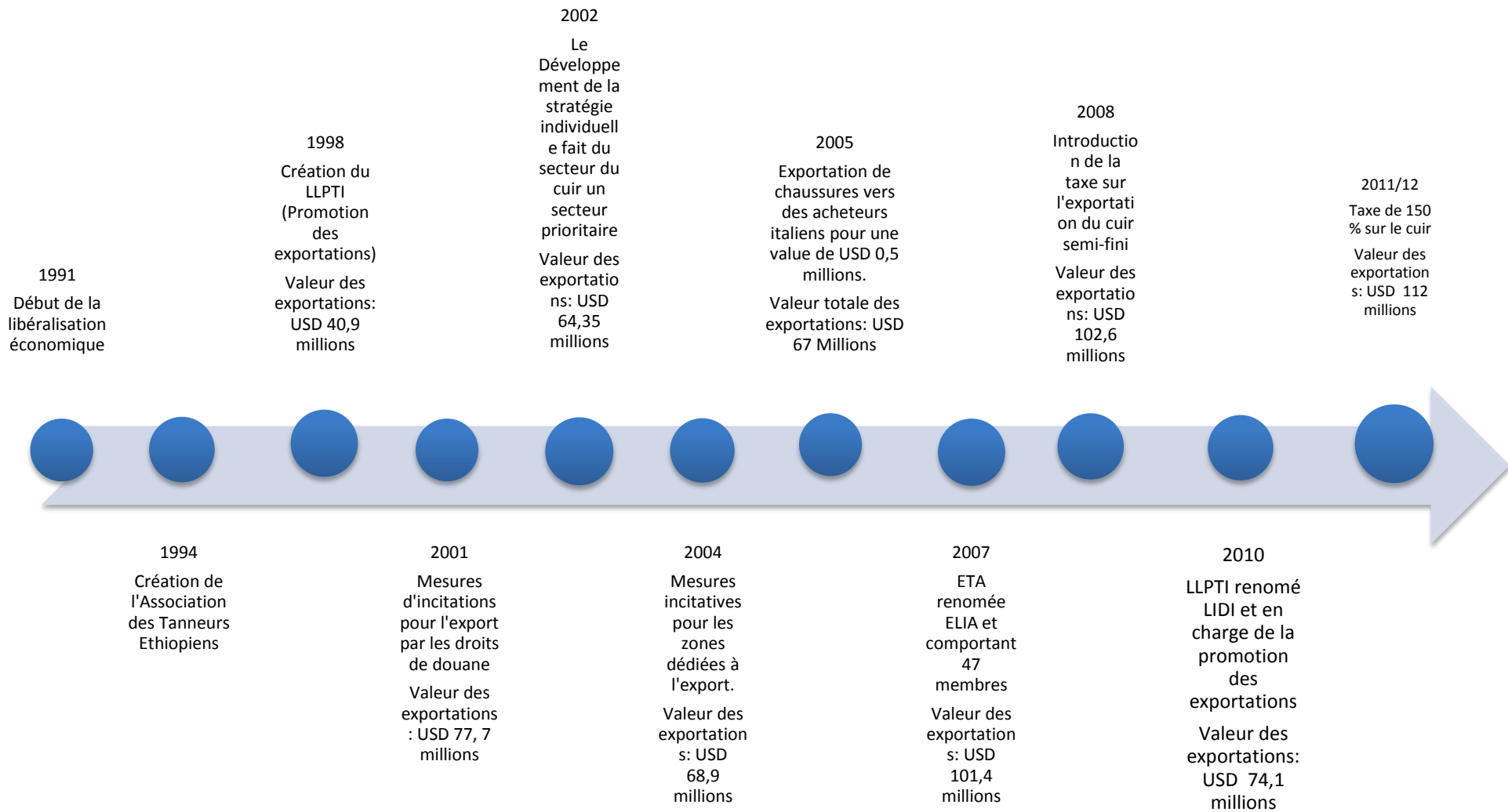


Schéma 1 - Ligne temps des évènements importants dans le secteur du cuir (Source : Noman et Stiglitz, 2015)

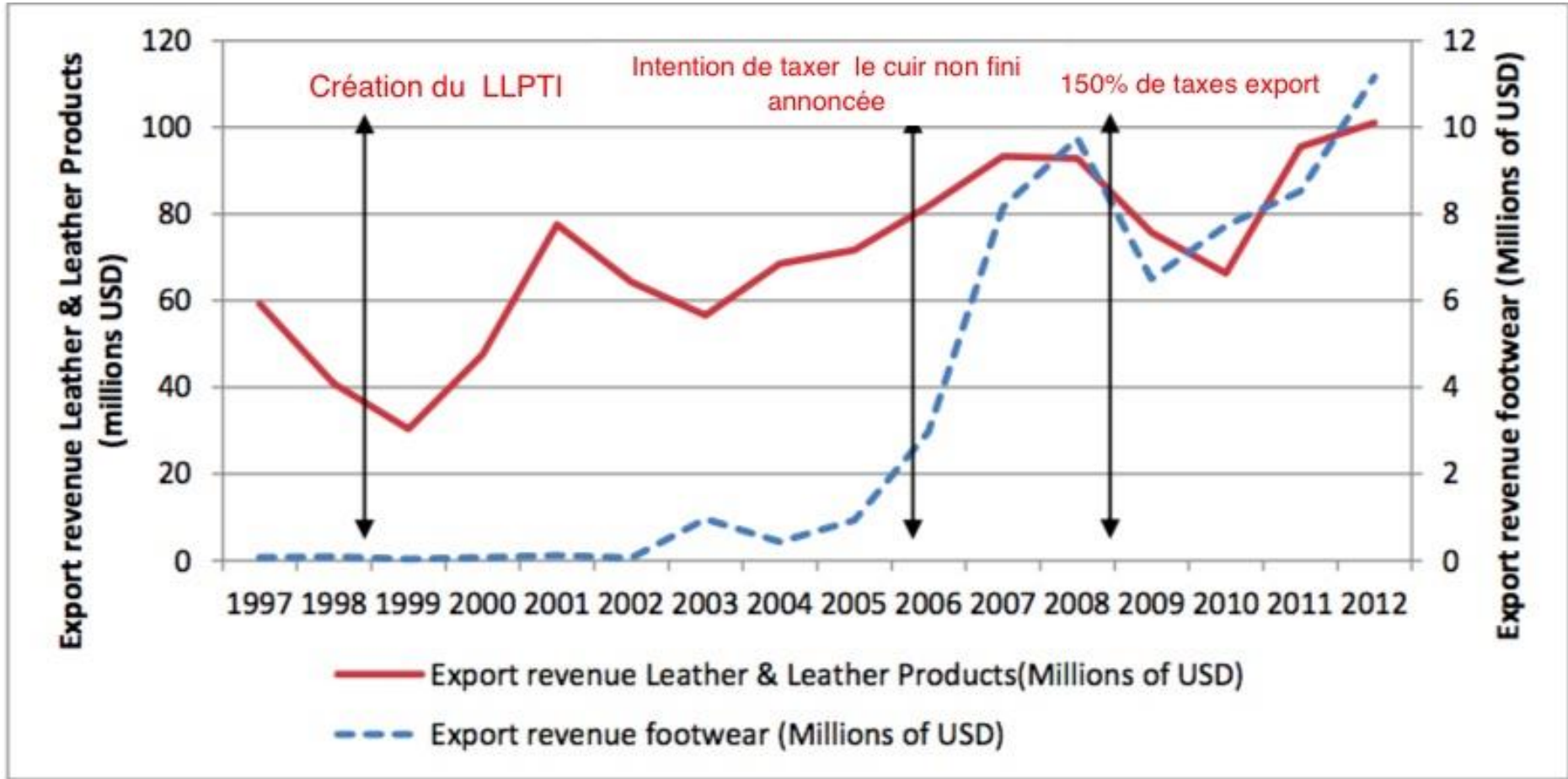


Schéma 2 - Tendances des gains à l'exportation dans l'industrie du cuir Source : Ethiopian Customs and Revenue Authority, 1997-2012 (Source : Noman et Stiglitz, 2015)

1.2.4 Développement des ressources humaines

Dans le secteur du cuir en Éthiopie, la main-d'œuvre est abondante, peu coûteuse et facile à former. En outre, la main-d'œuvre qualifiée y parle et écrit l'anglais. Ces atouts-dessus devraient faciliter la promotion des joint-ventures et des accords de sous-traitance au sein de la chaîne de valeur mondiale du cuir. Dans le Rapport sur la compétitivité africaine (2001-2002) pour ce qui est de l'analyse de l'offre de travailleurs instruits pour répondre aux besoins de l'industrie, les pays comme l'Éthiopie, le Kenya et le Zimbabwe obtiennent un score de 3,0 sur une échelle de 0 à 6, ce qui indique l'ampleur du potentiel d'amélioration de la compétitivité (Tableau 8).

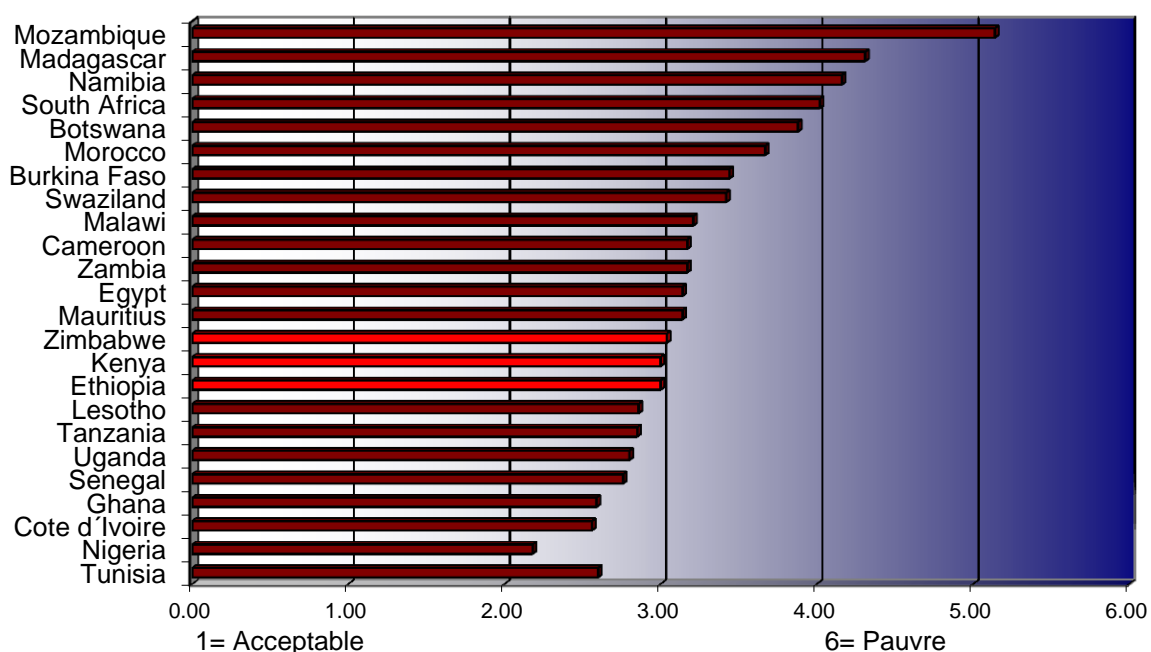


Tableau 8 - L'offre de travailleurs instruits pour combler la demande des entreprises Source : The Africa Competitiveness Report 2001/2002

Dans une étude portant sur l'industrie du cuir dans un groupe de neuf pays africains producteurs de cuir, dont l'Éthiopie et analysant les problèmes qui affectent le développement des ressources humaines, un certain nombre de contraintes ont été identifiées. La contrainte la plus fréquente reste liée à l'absence de programme de formation diversifié et de mise à jour pour l'amélioration de la compétitivité mais aussi à une utilisation insuffisante des moyens de formation existants (Tableau 9).

Problèmes identifiés dans l'ICPC en Afrique
<ul style="list-style-type: none"> • L'indisponibilité des capacités en formation pour tous les composants de la chaîne de production et de marketing du cuir • La concentration de la formation dans les techniques de production classiques • Le manque de cours de formation tel qu' cité par les entrepreneurs : <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion de l'entreprise ○ Gestion de la qualité ○ Gestion des nouvelles technologies ○ Compétences en négociation, et les compétences de création de réseaux ○ Compétences en marketing ○ Informations et facilitation du commerce ○ Commerce électronique ○ Contrôle de la pollution
<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de dispositifs de formation et de partenariats au sein des pays européens
<ul style="list-style-type: none"> • La nécessité de promouvoir une meilleure utilisation des moyens de formation existants
<ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'information et de contacts avec des institutions étrangères où la formation nécessaire peut être obtenue

Tableau 9 - Problèmes identifiés dans l'ICPC en Afrique Source : Africa Competitiveness Report 2001/2002

Au vue des données du tableau 9 nous comprenons que si le facteur humain est pris en compte dans les contraintes du secteur, il s'agit peut-être d'une reconnaissance en tant que ressource interchangeable et non pas en tant que capital, fondement du développement du secteur.

1.2.4.1 Revenu des employés

De nos observations dans plusieurs usines de chaussures il a été remarqué que les travailleurs sous ou non qualifiés gagnent entre 400-500 Birr minimum. Les travailleurs hautement qualifiés peuvent gagner jusqu'à Birr 2000 et les experts et les membres de la direction plus (voir l'exemple dans la Tableau 6 page 32).

Une autre usine de chaussures emploie des travailleurs sous ou non qualifiés pour 500 Birr par mois. L'exigence minimale actuelle pour obtenir un emploi, est d'avoir complété le

secondaire avec au moins un niveau de qualification dans une école de formation professionnelle. Quelques professionnels du cuir de cette usine gagnent jusqu'à 9000 Birr.

Les tanneries semblent avoir des salaires minimums légèrement plus élevés. Dans plusieurs tanneries des salaires entre 500-600 Birr minimum et jusqu'à Birr 7000 pour les experts ont été constatés. Les travailleurs journaliers (intérimaires) dans une des tanneries gagnent 25 Birr par jour pour un travail considéré comme pas difficile et 35 Birr pour les travaux plus exigeants ou dangereux.

Ces travailleurs journaliers dans une usine de chaussures (piqueurs de mocassins) gagnent 1,50 Birr / paire (jusqu'à 3 Birr / paire pour les modèles complexes). Ils sont censés produire entre 15 - 16 paires par jour. S'ils produisent plus, ils obtiennent un extra 0,25 Birr / paire.

Les enquêtes de la CSA sur les industries de fabrication montrent l'évolution de l'emploi et des salaires et traitements totaux. Nous avons combiné les deux études pour visualiser les l'évolution des niveaux moyens de salaires et traitements mensuels pour le secteur depuis 2000 (Tableaux 10 et 11).

Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens					
1999- 2004					
	1999 – 2000	2000 – 2001	2001 – 2002	2002 – 2003	2003 – 2004
Moyenne mensuelle des salaires / salaires de l'ICPC totale (en Birr)	631	714	756	667	590
Moyenne mensuelle des salaires / salaires, bagages et sacs à main en cuir	748	967	1,008	866	664
Moyenne mensuelle des salaires / salaires Chaussures	507	557	466	480	518

Tableau 10 - Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens 1999-2004
Source : CSA 2005

Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens 2005

- 2010

	2005 – 2006	2006 – 2007	2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010
Moyenne mensuelle des salaires / salaires de l'ICPC totale (en Birr)	778	722	857	938	931
Moyenne mensuelle des salaires / salaires, bagages et sacs à main en cuir	963	960	1,242	1,299	1,081
Moyenne mensuelle des salaires / salaires Chaussures	584	524	565	681	797

Tableau 11 - Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens 1999-2004
Source : CSA 2011c

Les salaires moyens dans le secteur de la chaussure étaient nettement en dessous des salaires moyens dans les tanneries. Cette différence existe toujours et s'est probablement accentuée étant donné la très forte demande en produits des tanneries alors même que le secteur de la chaussure ne peut pas utiliser à 100% sa capacité de production en raison du manque de demande et d'accès aux marchés. Les marges en tant que sous-traitants, le canal de vente principal dans l'industrie de la chaussure orientée vers l'exportation, sont trop limitées pour permettre d'envisager des salaires nettement plus élevés. La nécessité d'augmenter les salaires dans le secteur de la chaussure est pourtant urgente, car les travailleurs qualifiés quittent le secteur de la chaussure au profit du secteur de la construction, mieux rémunéré. Ceci explique et entretient la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour les usines de chaussures.

Il est important de garder à l'esprit que la moyenne comprend une structure de revenus très diversifiée entre les travailleurs non qualifiés, les travailleurs qualifiés, les experts et les membres de la direction. Le tableau 12 présente la répartition du revenu des employés permanents dans les grandes et moyennes entreprises manufacturières à l'échelle de l'ICPC 2009/2010 en % du total des salariés (CSA 2011c) :

	≤200 Birr	200- 400	400- 600	600- 800	800- 1200	1200- 1600	1600- 2000	2000≥
ICPC	0,5 %	20,5	27,8	16,8	17,9	8,3	3,6	4,6 %
Chaussure	0,9 %	30,8	30,3	13,2	13,1	7,4	2,1	2,2 %
Tannerie et autres produits en cuir	0 %	9,3	25,1	20,6	23,1	9,3	5,3	7,2 %

Tableau 12 - répartition du revenu des employés permanents dans les grandes et moyennes entreprises manufacturières
Source : CSA 2011c

Nous observons une baisse des revenus réels à la fois sur les salaires moyens et les salaires dans le secteur et ceux des travailleurs non ou peu qualifiés par rapport à 2000 si l'on prend en compte l'inflation. L'Indice des prix à la consommation (IPC) entre Juin 2002 et Juin 2006 est passé de 96 à 154,3. Le nouvel IPC sur la base de Décembre 2006 est passé de 100 à 284,4 en Juin 2012 pour Addis-Abeba.

En associant ces chiffres les salaires auraient dû augmenter d'environ 460% au cours des dix dernières années. Les statistiques montrent clairement que la hausse nominale était bien inférieure par rapport aux revenus réels en déclin et que de ce fait la survie pour les bas salaires devenait plus difficile.

La modernisation du secteur de la chaussure et sa mise aux normes export et la modernisation des tanneries pour produire du cuir fini de qualité a une pour conséquences de voir augmenter la demande en travailleurs aux compétences plus élevées et d'élargir les possibilités de création d'emploi qui n'existaient pas auparavant pour les professionnels du métier. C'est ainsi que pour ceux qui ont des compétences élevées et / ou une bonne éducation, le secteur peut offrir des salaires décents.

En 2008, l'Agence éthiopienne de l'investissement avait fait l'éloge du travail bon marché (à bas coût) en Éthiopie pour attirer les investisseurs étrangers pour le secteur du tannage : « Avec une population de plus de 80 millions d'habitants, l'Éthiopie a une main-d'œuvre abondante, travailleuse, bon marché et facilement recyclable. Le salaire moyen des travailleurs non qualifiés varie généralement de 12 à 15 Birr par jour (US \$ 1,24 à 1,55). Les salaires des diplômés universitaires frais varient normalement de 1000-1300 Birr (US \$ 104-135) par mois" (Agence éthiopienne de l'investissement 2008, p.5). Les salaires ont légèrement augmenté ; le taux de change a considérablement baissé. Un ouvrier non qualifié gagnant 500 Birr par mois doit donc vivre avec un revenu de 0,76 USD par jour au taux en vigueur au 30 Juin 2016.

1.2.5 Conclusion du cadre institutionnel

En amont, la filière pâtit des pénuries en intrant principal qu'est le cuir soit pour le marché d'exportation soit pour le marché local. Bien que les capacités installées pour les peaux sont de 40 millions de peaux / an et une offre de 20 millions de peaux / an, l'industrie constate une forte demande non satisfaite qui concerne surtout les peaux d'ovins et caprins.

Les chiffres sur le bétail, particulièrement pour les ovins et caprins indiquent qu'il n'est pas possible d'augmenter l'offre locale, il est pourtant souvent affirmé, que beaucoup de peaux restent non collectées. Le Ministère de l'Industrie prévoit d'améliorer la situation avec une nouvelle politique, « la prochaine proclamation sur le marketing des peaux ».

Un autre espoir est lié à l'augmentation prévue du nombre d'abattoirs dans le pays, à l'amélioration du taux de prélèvement et à la réduction des défauts des peaux. Avec suffisamment d'abattoirs dans le pays, le gouvernement pourrait commencer à d'une part décourager l'exportation d'animaux vivants et d'autre part à exercer un contrôle sur l'offre de peaux brutes dans le marché, ce qui permettrait d'endiguer la bulle spéculative qui s'est créée depuis quelques années sur le prix des peaux qui ont quasiment triplé en une année en passant de 35 Birr en 2011 à 96 Birr en 2012.

En effet, la pénurie dans l'approvisionnement des matières premières (peaux), les capacités croissantes des tanneries et l'entrée de concurrents à capitaux étrangers a conduit à une augmentation massive des prix.

Une tannerie indiquait qu'à l'heure actuelle, ils ne pouvaient produire que 60% des cuirs finis nécessaires pour honorer les ventes d'ores et déjà conclues. Il n'existe aucun stock de peaux brutes par ce que le manque de fonds de roulement empêche de stocker à de tels niveaux de prix. Encore une fois, les acheteurs internationaux sont servis en premier, ce qui entraîne une aggravation de la pénurie de cuir fini pour les producteurs locaux de chaussures et autres produits en cuir. Un mémoire de maîtrise sur la chaîne de valeur du cuir, ayant sondé les employés des tanneries et les usines de produits en cuir, montre qu'il est difficile d'obtenir des quantités suffisantes et des qualités de cuir fini sans avoir recours à des dessous de table (Melakedingel, 2008).

Une autre cause de la pénurie de cuir fini au détriment de ses producteurs locaux a été dénoncée par les tanneries : le gouvernement est fortement axé sur les recettes d'exportation pour accroître les réserves en devises étrangères, les chiffres des exportations étant le seul

indicateur de performance utilisé par le gouvernement. Les tanneries (comme les usines de chaussures) reçoivent d'ailleurs fréquemment des appels téléphoniques de la part du LIDI et / ou du Ministère de l'Industrie pour s'enquérir des chiffres d'exportation. Ceci est perçu comme une pression élevée et se traduit par un effort accru pour exporter le cuir fini plutôt que de le fournir aux producteurs locaux de vêtements et de chaussures en cuir ou aux producteurs d'articles de maroquinerie pour les marchés locaux et d'exportation.

Un règlement concernant les exportations indirectes existe pourtant bel et bien. Selon ce règlement, le fruit des ventes des produits destinés à l'exportation est considéré en tant que bénéfice d'exportations directes (avec un système de coupons d'exemption de taxes récupérables à postériori). Toutefois, aux dires des opérateurs du secteur ce système est fastidieux à utiliser.

L'accent mis par le gouvernement sur les recettes d'exportation peut également être considéré comme une des causes pour lesquels des quantités toujours importantes de cuir semi-fini exportés sont labellisés comme du cuir fini en vue d'éviter la taxe de 150% imposée sur le semi-fini.

Au niveau des ressources humaines du secteur, nous l'avons vu, les salaires dans le secteur et pour ceux des travailleurs non ou peu qualifiés sont à la baisse par rapport à l'an 2000 si l'on tient compte de l'inflation. En combinant les chiffres, les salaires auraient en effet dû augmenter d'environ 460% au cours des dix dernières années or cela n'a pas été le cas. Les statistiques montrent clairement que la hausse nominale était bien inférieure par rapport aux revenus réels ce qui rend les conditions de vie de plus en plus difficiles pour les ouvriers à bas salaires.

Ceci confirme que les employés sont considérés comme une ressource interchangeable et non pas comme une partie prenante essentielle dans laquelle il appartient à l'entreprise d'investir afin d'assurer sa loyauté dans l'entreprise et par conséquent de capitaliser à terme sur une qualité dans la fabrication.

Il découle des directives du gouvernement, qu'elles ne relèvent pas d'une stratégie d'ensemble intégrant les salariés. Ainsi, la production suit un système d'incitation qui fonctionne sans adaptation depuis le temps du DERG, à savoir celui de rémunération à la pièce supplémentaire.

La qualité du cuir et des produits en cuir, est une condition importante pour la réussite de l'exportation vers des marchés exigeants que sont l'Union Européenne ou les États Unis. Pour les entreprises éthiopiennes, opérer dans le créneau des bas-prix dans le marché international est très difficile en raison tout d'abord de la forte concurrence des producteurs asiatiques (Chine, Vietnam) et également parce que le coût de la matière première, comme nous l'avons vu, est trop élevé pour qu'une telle stratégie ne soit vouée à l'échec à moyen terme.

Comme l'a stipulé le rapport de la Banque Mondiale (2012, p.122) : « La qualité du produit est inférieure en raison du manque de compétences managériales entrepreneuriales. Les mocassins en cuir exportés de l'Éthiopie sont d'un rapport qualité/prix inférieure à ceux fabriqués en Chine, comme l'a démontré le prix FOB, inférieur pour les fabricants de chaussures éthiopiens. Cette différence de qualité est en partie due à la faible expertise technique et de gestion des propriétaires des entreprises et managers ». Nous pensons que ceci est dû en particulier au fait que les managers omettent de considérer les employés comme une partie prenante essentielle (car sans eux l'entreprise cesserait d'exister) et faisant donc partie intégrante du mécanisme de gouvernance de l'entreprise.

Ainsi, nous pourrions estimer que dans le cas de l'inclusion des employés comme une partie prenante forte dans l'entreprise, une relation symbiotique se mettrait en place car le gestionnaire/propriétaire ainsi que les employés auraient tout intérêt à pérenniser de concert leurs moyens de subsistances respectifs à travers un projet entrepreneurial commun.

Ceci impliquerait une structure organisationnelle capable de traiter les employés comme des parties prenantes et non pas comme de simples ressources. Nous pensons qu'au lieu d'investir dans les employés pour bénéficier des incitations monétaires ou non monétaires, les chefs d'entreprise suivent une inertie dans les bassins d'emplois où l'offre est inférieure à la demande et donc où ceux qui décrochent un emploi dans le secteur conservent leur travail pour garder un moyen de subsistance et ne prennent pas le risque de chercher à négocier et/ou à revendiquer.

2 LE CADRE THEORIQUE

L'objet de ce chapitre est de présenter les propositions théoriques suivies afin de pouvoir les apprécier dans un contexte donné y compris le cadre institutionnel spécifique au secteur. L'étude de cette revue de la littérature existante, permettra par la suite d'élaborer la méthodologie ainsi que les hypothèses de recherches. Il s'agit de mener une réflexion sur la pertinence du corpus théorique de la gouvernance des entreprises par rapport à la problématique retenue pour saisir les comportements à travers une analyse combinatoire et comprendre les pratiques.

Comme nous l'avons introduit plus haut, il nous semble opportun d'ancrer notre approche sur un cadre théorique solide car notre problématique semble multidimensionnelle en ce qu'elle nécessite la prise en considération de la question non seulement économique mais également sociologique.

Les entreprises éthiopiennes historiques du secteur du cuir dans lesquelles démarrent nos observations évoluent dans un contexte culturel et institutionnel particulier où le gouvernement opère avec une économie planifiée. Ce sont principalement des entreprises à capital et gestion familiale qui ne semblent pas adopter une approche prenant en compte les différentes parties prenantes, et particulièrement les employés, comme des éléments importants de la gouvernance de l'entreprise.

Les systèmes incitatifs de ces derniers, notamment, ne semblent pas être cohérents avec une logique socio-économique car s'appliquant soit dans une inertie théorique soit historique, sans remettre en question leur adéquation non seulement par rapport aux employés mais également par rapport au milieu dans lequel ils s'appliquent en vue d'accroître la productivité et d'améliorer la qualité requise pour des exportations telles que demandées par le gouvernement.

Ainsi, afin de mieux comprendre les aspects théoriques entourant ces premières remarques et après avoir apporté une définition hétérogène de la gouvernance d'entreprise, nous allons explorer l'approche institutionnelle pour la gouvernance de l'entreprise (2.1) en tant qu'élément important pour la compréhension de l'apparition des mécanismes de gouvernance. Pour ce faire nous allons nous baser sur les travaux d'Aoki pour l'analyse dans cette thèse. Il est nécessaire ensuite de comprendre ce qui est entendu par mesures incitatives et le rapport

avec le gouvernement d'entreprise et la compréhension de l'influence du contexte culturel en entreprise en nous basant sur les travaux d'Hofstede. Nous allons ensuite aborder l'approche par les parties prenantes dans le cadre des entreprises familiales (2.2) comme élément de compréhension qui diffère du modèle classique où il y a une séparation entre la gestion et la propriété.

Notre compréhension théorique ne serait pas complète sans appréhender les facteurs organisationnels nécessaires à l'exportation (2.3).

Mais qu'est-il entendu par la gouvernance d'entreprise ? L'étude de la gouvernance d'entreprise contribue à analyser l'ensemble des mécanismes nécessaires à la résolution des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les autres parties prenantes de la firme, en plus de s'intéresser aux mécanismes de coordination et de contrôle d'entreprise. Elle est ainsi définie comme un ensemble de mécanismes institutionnels structurant la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (Charreaux, 1996 et 1997 ; Turnbull, 1997 ; Gomez, 1997 ; Oman et Blume, 2005), en vue de créer de la valeur durable (Aguilera et Jackson, 2003) dans l'intérêt des actionnaires (Norburn, 1992) ou de celui de toutes les parties prenantes (Monks et Minow, 2001 ; Demb et Neubauer, 1992), fixant les objectifs tout en s'assurant qu'ils sont poursuivis (Pigé, 2010). De cette définition, il ressort que la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions formelles et informelles visant à coordonner les relations de pouvoir entre les différentes parties, et à contrôler les dirigeants dans le but de créer et de répartir équitablement la valeur.

Selon Aoki (2006, p 353) se poser la question de la gouvernance d'entreprise et de son objectif revient à s'intéresser à deux types d'approches : une qui se concentre sur la perspective actionnariale et l'autre plutôt sur les ayants-droit (ou parties prenantes). Selon Schleifer et Vishny (1997, pp 737-787) : « la gouvernance d'entreprise analyse la manière dont ceux qui offrent leur financement s'assurent d'obtenir un rendement sur leur investissement ». Ceci renvoie à l'aspect de contractualisation entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant) définissant ainsi des droits et également des devoirs fiduciaires du dirigeant afin d'assurer une maximisation de l'investissement au principal.

Les parties prenantes, l'autre aspect de la gouvernance, furent défendues par Dodd (1932) qui s'opposait ainsi à Berle (1932) lequel maintenait l'importance de la valeur actionnariale, alors que Dodd (1932) prônait l'idée que l'agent devait également être le mandataire non seulement des actionnaires, mais également des autres composantes/parties prenantes de l'entreprise, à

savoir, les employés, les consommateurs et dans un sens plus large l'ensemble de la communauté. En ce sens, existent dans les entreprises des relations qu'entretiennent leurs membres et qui permettent d'engendrer des bénéfices qui n'existeraient pas dans le cadre de pures relations de marché. Dans cette perspective, Tirole (2001) définit la gouvernance d'entreprise comme « la conception d'institutions qui incitent ou forcent la direction à internaliser le bien-être des parties prenantes ». Mais comment se définissent les parties prenantes ? Dès les années trente, des sociétés tels que General Electric, selon Hummels (1998, p. 1406), reconnaissent quatre parties prenantes : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires.

Il est vrai que chez Williamson (1975, 1985, 1996), les modes de gouvernance - ou institutions de l'économie - sont le résultat de choix faits par les entreprises afin de mettre en œuvre leur stratégie de la façon la plus efficace en économisant sur les coûts de transaction.

Dès lors, la gouvernance peut être considérée comme un système grâce auquel les entreprises sont contrôlées et dirigées par le conseil d'administration, l'organe responsable de la gouvernance et de la participation des actionnaires, qui participent à l'élection des membres du conseil ainsi que des commissaires aux comptes (Cadbury, 1992).

La gouvernance d'entreprise peut également être considérée comme l'ensemble des mécanismes, règles et procédures que les propriétaires et le gouvernement mettent en place pour aligner les incitations entre les actionnaires et les agents de gestion, pour surveiller et contrôler les agents et leurs décisions stratégiques de façon efficace afin d'assurer que la gestion financière et du capital humain de l'entreprise soit conforme à l'intérêt des actionnaires (Jensen et Mecklin, 1979; Williamson, 2002, cité dans Mutuhusamy et al, 2011).

Dans le cadre de la gouvernance d'une entreprise le conseil établit les objectifs stratégiques et la façon de les atteindre tout en supervisant la gestion de l'entreprise. Par conséquent, la gouvernance est mieux décrite comme un ensemble d'actions du conseil d'administration, élu par les actionnaires, afin de fournir une orientation à la direction générale.

Traditionnellement, la gouvernance est considérée comme le résultat de la séparation entre la propriété et le contrôle des entreprises. Ces derniers temps, cependant, une vision plus dynamique de la gouvernance est survenue (Heidrick & Struggles International, Inc., 2014). Selon le *Academy of Management Journal* (2014) : la gouvernance peut être considérée comme un ensemble de systèmes de direction, de protocoles de contrôle de gestion, de droits

de propriété, de droits de décision, et d'autres pratiques qui donnent aux organisations leur autorité et mandat d'action.

Le type de structure de gouvernance que l'entreprise adoptera dépend aussi de la structure interne de l'information de l'entreprise telle que décrite par Aoki (1986). Selon l'auteur, il existe principalement deux types de structures d'information dans les entreprises : horizontale ou verticale. Ainsi, le partage de l'information verticale est typique des entreprises hautement hiérarchiques où le top management détient les connaissances concernant l'avenir stratégique de l'entreprise, mais ne peut pas contrôler les événements imprévus qui vont influencer la stratégie. D'autre part, dans une société où l'information est partagée horizontalement, la direction délègue les décisions stratégiques afin de diminuer le management intermédiaire et permettre ainsi d'être plus dynamique dans la réponse aux changements externes.

Une des lacunes qu'un bon mécanisme de gouvernance devrait permettre d'éviter est la question de l'agence. Le problème de l'agence naît de la dispersion de la propriété qui entraîne un manque de surveillance des actions du gestionnaire et permet donc des comportements opportunistes au détriment des intérêts des actionnaires. Les conséquences de cette situation sont une incompatibilité avec l'objectif à atteindre et pour l'entreprise, principalement des coûts élevés liés à la surveillance de l'agent (Singla et al., 2014).

Selon Mitchell et al. (1997: 46) les parties prenantes sont « tout groupe de personnes qui peuvent affecter - ou être affectés par - la réalisation des objectifs de l'organisation »⁴⁸. La théorie des parties prenantes indique que les entreprises ne doivent pas mettre l'accent uniquement ou principalement sur la rémunération des actionnaires, mais plutôt viser à une juste rémunération des parties prenantes tant internes qu'externes. L'importance de l'inclusion des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise et la gestion stratégique est due à l'impact que celles-ci ont sur la valeur générée par l'entreprise elle-même (Faleye et Taharan, 2010). De cette idée, découle le concept de responsabilité sociale des entreprises, en ce que la société dans son ensemble représente un acteur externe de l'entreprise et finalement une partie prenante importante en ce qu'elle est capable de façonner les choix stratégiques de l'entreprise.

Pour les fins de cette recherche, nous allons nous concentrer sur les parties prenantes internes et notamment sur les employés. Les salariés sont les principales parties prenantes dans toute

⁴⁸ Traduction par nous: "any group of individuals who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"

entreprise et leur implication dans la gouvernance d'entreprise peut avoir un impact significatif dans la performance à long terme.

La gouvernance est en fin de compte un processus social et de bonnes pratiques de gouvernance ne peuvent pas ignorer la réalité sociale dans laquelle elles sont exercées. L'éthique et la morale sont la base de la gouvernance d'entreprise efficace (Othman et Rahman, 2014).

La gouvernance des employés est constituée par toutes les propositions qui augmentent la participation des employés dans le lieu de travail, y compris toutes les décisions auxquelles les employés participent au niveau stratégique et de la gouvernance. La gouvernance des employés peut coexister avec la gouvernance des actionnaires et les deux groupes peuvent ensemble être impliqués dans la prise de décision, mais sur différentes séries de décisions, car ils représentent pour la société un type d'actif différent (Boathright, 2004).

Nous comprenons ainsi que par gouvernance ne se conçoit pas seulement une notion de contrôle mais également une notion forte de participation et de prise en compte, notamment des parties prenantes internes que constituent les employés. A ce stade il serait intéressant de nous demander quel est le rôle des institutions dans la considération des employés en tant que parties prenantes importantes de l'entreprise.

2.1 L'approche institutionnelle pour la gouvernance des entreprises

Il est important de définir ce qu'est une institution afin d'en comprendre mieux les implications dans la gouvernance d'une organisation.

Aoki définit une institution ainsi : « une institution est un système de croyances partagées s'auto-entretenant sur la manière dont un jeu est mis en œuvre. Elle est composée essentiellement par une représentation sommaire des traits invariants et saillants d'un chemin d'équilibre, perçus par la quasi-totalité des agents comme pertinent pour leurs propres choix stratégiques. Ainsi, elle gouverne les interactions stratégiques des agents d'une manière auto-renforçant et en retour elle est reproduite par leurs choix actuels dans un environnement en continu changement » (Aoki 2001, p. 26). Une telle définition de l'institution en tant que « croyances partagées » rejoint celle de Searle (1995), lequel montre, en s'appuyant sur l'exemple de la RDA, que lorsque les individus ne croient plus en une institution celle-ci disparaît.

Pour Aoki l'institution est caractérisée par cinq propriétés :

- i. L'institution est une création endogène. Ce sont les interactions stratégiques des agents qui conduisent à un équilibre qui va devenir une institution. L'institution perdure tant qu'aucun agent n'a intérêt à modifier unilatéralement son comportement sauf à supporter un coût supérieur à celui lié au suivi de la règle (équilibre de Nash).
- ii. L'institution est un moyen de réduire l'incertitude puisqu'elle permet d'anticiper de façon raisonnable le comportement des autres agents. Elle indique sommairement ce à quoi un agent peut s'attendre.
- iii. L'institution n'a de sens que si les règles perdurent même si l'environnement se modifie. Cela signifie que les institutions ont une certaine stabilité sans laquelle elles ne peuvent prétendre au statut de « croyances partagées » institutionnalisées.
- iv. Les institutions sont multiples parce qu'elles sont des constructions humaines. Elles ne sont pas le fruit de l'environnement technologique ou écologique. On peut, par exemple, constater l'existence d'une diversité des institutions entre des pays qui, par ailleurs, ont des environnements technologiques et écologiques proches.
- v. L'institution est une croyance partagée. La croyance concerne le fait que la règle s'appliquera et ne signifie nullement qu'a priori l'agent approuve la règle (une institution peut être coercitive et il peut exister des phénomènes de mimétisme).

Les institutions sont les règles qui assurent une régularité du comportement des agents individuels. L'objectif d'Aoki (2001) est de comprendre comment émergent et évoluent ces régularités qui doivent être comprises comme des « croyances partagées ». Pour pouvoir analyser et comparer les différentes formes de contexte institutionnel, Aoki (2001) utilise la théorie des jeux et définit une forme générique de jeu (qu'il nomme Coase Box en hommage à Coase). Ce jeu générique lui permet de rendre compte de l'architecture des arrangements institutionnels (2001 :27) et d'effectuer des comparaisons internationales sur les spécificités des formes organisationnelles (Districts italiens, Kereitsu japonaise, entreprises de la Silicon Valley).

Nous pouvons noter que Aoki (2001, p. 25) a pour ambition de proposer un outil d'analyse afin de rendre compte de toute forme organisationnelle. Son analyse reste essentiellement centrée sur les formes organisationnelles productives, ce qui aidera pour comprendre par la suite le secteur du cuir en Éthiopie lequel est constitué de formes organisationnelles productives avec néanmoins une nuance, que l'analyse de ces formes productives a été faite dans des pays dits développés et non pas dans des pays en développement et encore moins dans un PMA ou dans des économies en transition.

En prenant un modèle simple, où la structure de la firme est composée de deux unités d'activité T1 et T2, Aoki affirme que dans une organisation, si hypothétiquement le problème est la circulation de l'information entre les unités d'activité, alors il n'existe que trois formes possibles de connexion de l'information en provenance de l'environnement entre ces deux unités d'activité qu'il nomme : « décomposition hiérarchique », « assimilation de l'information » et « encapsulage de l'information » (Aoki 2001, p. 102).

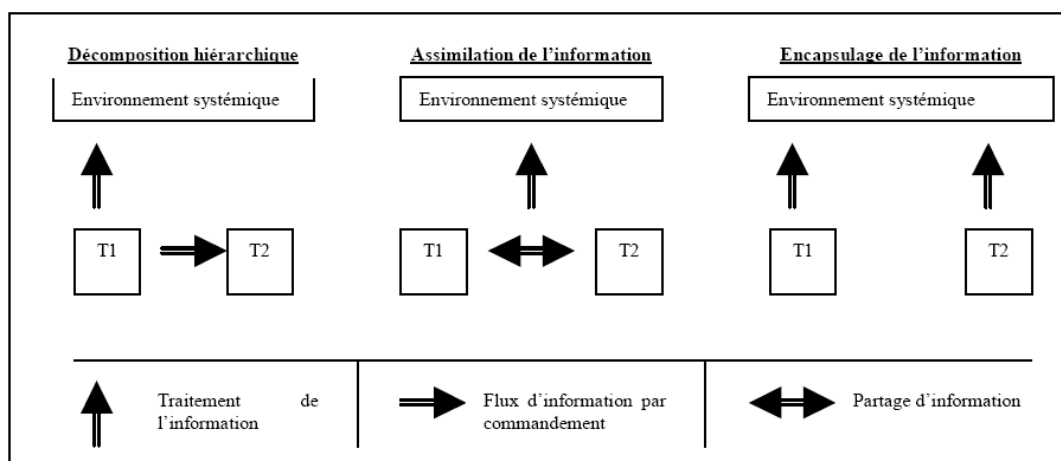


Schéma 3 - Les trois formes possibles de connexion de l'information Source : Aoki, 2013:103

Aoki (2001 :102) souligne que ces trois modes de traitement de l'information sont génériques, "chaque organisation réelle mélangeant ces trois modes, verticalement aussi bien qu'horizontalement, de différentes façons". La nature des aléas doit influencer les choix organisationnels, lequel doit se faire en prenant en compte les coûts d'agence qu'engendre une forme plutôt qu'une autre et optimiser les économies d'échelle qui peuvent en découler. Ainsi, comprendre la firme H et J (Aoki 1986 et 1988), renvoie finalement à l'efficacité comparée des deux solutions face à l'environnement de marché différent ainsi que leur ajustement dans un environnement incertain. De plus, intervient ici l'aspect historique et coutumier qui est partie intégrante de l'explication de l'apparition de mécanismes de gouvernance de la firme J. Ainsi :

i) Aoki (1992) note que la convention *ageta* (qui consistait en une distribution équitable de l'eau entre les familles pour faire face collectivement aux changements imprévisibles du climat) est en fait issue d'une coutume de la coopération et du partage des risques qui s'est développée au Japon à partir des pratiques agraires gérant les pénuries d'eau.

(ii) Le contexte de l'après-guerre marqué par une pénurie de travail qualifié avec un absentéisme fréquent, et par un manque de matériaux et d'instruments a entraîné une polyvalence des savoirs. Cette situation a été l'impulsion « d'une affectation *ad hoc* des postes et la rotation au sein du groupe de travail. L'adaptation au mauvais fonctionnement de la machine ainsi qu'à la pénurie et aux défaillances des approvisionnements nécessitait une improvisation », Aoki (1995a, p. 338).

(iii) Dans la même lignée, les pénuries d'après-guerre sont à l'origine des prestations sociales fournies par la firme japonaise.

A la lumière de ces arguments nous pouvons nous demander si dans le cas des entreprises éthiopiennes du secteur du cuir, pareil facteurs qu'ils soient culturels ou historiques ont influencé le modèle de gouvernance actuel et si oui, dans quelle mesure ils ont intégré l'aspect parties prenantes dans son modèle ?

2.1.1 Les trois formes de connexion de l'information et les organisations et quasi-organisations existantes.

Ces trois formes génériques lorsqu'elles sont combinées dans une structure hiérarchique peuvent être décomposées de la façon suivante : soit l'unité T1 qui est hiérarchiquement une unité supérieure aux unités T2a et T2b lesquelles se situent à un même niveau hiérarchique.

Les deux modes de connexion possible de l'information entre des unités liées hiérarchiquement sont la décomposition hiérarchique (HD) et l'information assimilée (IA) (l'encapsulation de l'information n'a pas de sens dans une relation hiérarchique). Les types de liaisons informationnelles entre des unités de même niveau hiérarchique sont au nombre de deux : l'information encapsulée (IE) et l'information assimilée (qui connaît deux sous variantes : l'information partagée par informatique (IA(n)) et l'information par communication interpersonnelles (IA(c))). Nous pouvons résumer ces différentes formes de liaison à l'aide du schéma (4) suivant :

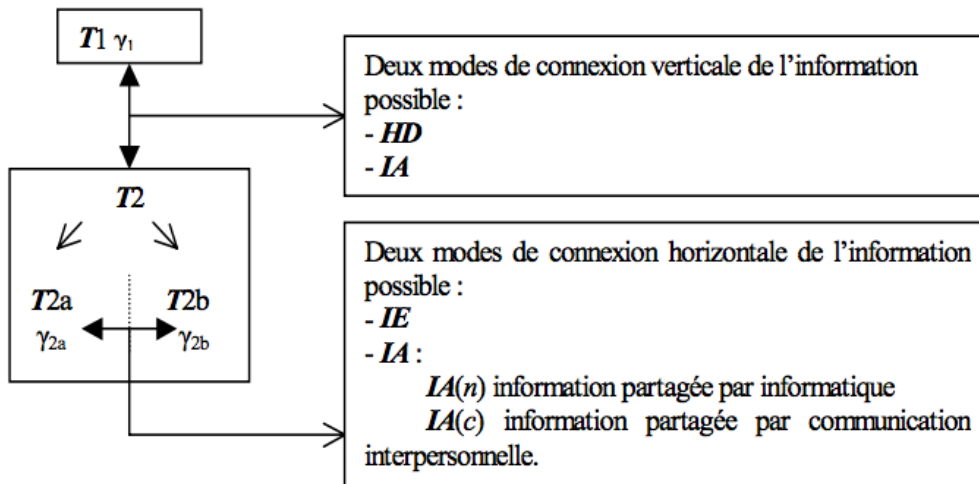


Schéma 4 - Modes de connexion de l'information Source: Aoki, 2013:103

Ces combinaisons donnent un outil descriptif de la réalité extrêmement puissant puisque, à l'aide de cette simple décomposition, Aoki rend compte de l'ensemble des formes d'organisation et des quasi-organisations (cf. Tableau 13) :

Appellation	Modes de connexion	Explication	Exemples
Organisations :			
Hiérarchies fonctionnelles	HD-IE	L'échelon supérieur traite l'information en provenance de l'environnement systémique. Chaque unité traite séparément l'information en provenance de l'environnement extérieur qui le concerne et celle de son environnement idiosyncratique.	Les grandes entreprises U et M
Hiérarchies fonctionnelles avec information informatisée intégrée	HD-IA(n)	Hiérarchie fonctionnelle dans laquelle les unités opérationnelles peuvent partager des informations de façon horizontale par les nouvelles technologies de l'information et communication	IBM
Équipes contrôlées par la hiérarchie	HD-IA(c)	Équipe à l'Alchian-Demsetz. La hiérarchie dirige les équipes mais elles se coordonnent pour agir.	Activités de création comme une équipe de cinéma, réalisation de logiciel
Hiérarchies horizontales	HD[IA(c)]-IA(c)	Assimilation tacite de l'information systémique par la hiérarchie et les unités opérationnelles plus assimilation de l'information entre les unités opérationnelles	l'entreprise J
Hiérarchies participatives	HD[IA]-IE[IA]	Hiérarchie fonctionnelle qui utilise pour une part une information assimilée horizontalement et	l'entreprise allemande

		verticalement	
Quasi-organisations :			
Sous-traitance dans les <i>keiretsu</i>	HD[IA(c)]-IE	L'entreprise donneuse d'ordre combine une décomposition hiérarchique de l'information et une information assimilée. Le sous-traitant traite de façon autonome l'information en provenance de l'environnement extérieur qui le concerne et celle de son environnement idiosyncratique	<i>Keiretsu</i> japonais. Toyota.
Districts industriels italiens	HD[IA(c)]-IA(c)	Système proche de celui d'une hiérarchie horizontale. Le donneur d'ordre est un fabricant qui définit le design des produits, les unités opérationnelles sont les ateliers de fabrication spécialisés	Districts italiens de Prato et Biella (laine), Como (cuir), Carpi (vêtements en laine)
Médiation de l'information par une tierce partie	IA-IE	Très forte autonomie des unités opérationnelles mais information partagée par l'intermédiaire des investisseurs sur l'évolution des standards et les produits finaux du système	<i>Silicon Valley</i>

Tableau 13 - formes d'organisation et des quasi-organisations Source : Aoki, 2001 : 106-116

Nous avons donc un outil descriptif simple (déclinaison de trois formes génériques de traitement de l'information) qui permet une classification des organisations telles qu'elles existent dans la réalité. Néanmoins il serait intéressant de vérifier si cet outil descriptif peut s'appliquer au contexte éthiopien.

2.1.2 Les mécanismes de coordination et d'incitation et le rôle des institutions

La manière dont les individus peuvent partager les objectifs d'une organisation et les nécessaires mécanismes de coordination et d'incitation qui en découlent, est l'une des préoccupations centrales qui traverse toute l'œuvre d'Aoki. Ce dernier va montrer que les mécanismes de coordination et d'incitation s'inscrivent dans des contextes institutionnels. Au-delà du rôle contingent des contextes institutionnels, Aoki va également montrer en quoi ils doivent être pris en compte dans l'analyse économique.

L'efficacité d'un système d'information va supposer l'existence de règles qui permettent son activation par les agents. Ces règles ne sont pas seulement des règles contractuelles dérivées de l'intérêt individuel des agents en situation d'information imparfaite mais également le traitement et la représentation que celui-ci en fait. Aoki parle de deux types de représentations « ce qui est désiré » et le deuxième portant sur « ce qui peut être fait » (Aoki 1994b, p. 283).

La question de la compréhension par l'individu de la représentation nécessaire au traitement de l'information dans le sens des intérêts de l'organisation se pose. Comme l'information, n'a

de sens que si elle est traitée par les individus, il faut donc trouver des moyens pour permettre le partage de la capacité à traiter l'information. Autrement dit, il faudra mettre en place des mécanismes incitatifs pour développer « ce qui peut être fait », mais aussi des mécanismes qui permettent le partage des valeurs pour atteindre « ce qui est désiré ».

Dans ce cadre, les mécanismes d'incitation vont incontestablement jouer un rôle important. Aoki insiste particulièrement sur la localisation des organisations dans un contexte institutionnel qui détermine, en partie, les mécanismes d'incitation utilisés par les entreprises. Ainsi, dans le cas de l'entreprise J, la garantie d'un emploi à vie pour une fraction des salariés avec la possibilité de faire carrière en son sein ainsi que la menace crédible d'un licenciement en cas d'effort insuffisant sont directement reliées à l'imperfection du marché du travail (Aoki 1994, p. 22 et s.).

Par la construction d'idéaux types en tant qu'outils descriptifs de la réalité économique Aoki souligne donc l'importance des institutions et son apport théorique nous permet de dresser un cadre théorique dans lequel opèrent sans doute les entreprises du secteur du cuir éthiopien. Il nous guide notamment dans la suite de cette thèse, car il stipule que pour comprendre l'apparition des mécanismes de gouvernance des entreprises formant le secteur du cuir, nous devons nécessairement nous baser dans l'histoire de ce pays et nous devons avoir une compréhension du cadre institutionnel.

Si les outils utilisés par Aoki nous fournissent une démarche intellectuelle dans l'approche de notre problématique, ils permettent également de comprendre en quoi l'analyse économique ne peut se passer d'une analyse des institutions : celles-ci ne doivent pas être comprises comme un mécanisme palliatif aux défaillances de marché, mais bien comme la condition même des mécanismes de traitement de l'information. Pour comprendre ces mécanismes, l'analyse contractuelle seule ne peut suffire.

Les institutions en tant qu'éléments importants dans l'accélération du développement usent de mesures incitatives afin de tirer les entreprises vers le haut de la chaîne de valeur. À son tour, l'entreprise doit traduire cette impulsion donnée en adoptant pour ce faire une stratégie qui utilisera des mesures incitatives envers les employés afin de faciliter leur adhésion au projet entrepreneurial.

En ce sens, la théorie de l'agence n'est pas incompatible avec l'approche institutionnelle car la première vise à faire émerger la compréhension de l'entreprise à travers les caractéristiques,

le fonctionnement et l'attitude de la firme en considérant les rapports entre différents groupes, aux intérêts propres : les actionnaires et les managers, mais également les salariés et les fournisseurs de crédits ; et la seconde vise à expliquer l'entreprise par les influences des pressions normatives placées sur elles. Ces pressions proviennent de plusieurs sources : l'état, d'autres organisations et les professions. La réponse à ses pressions devrait induire un changement dans les structures des firmes.

Ainsi, la théorie de l'agence donne une perspective sur la gouvernance d'entreprise comme un paramètre institutionnel pour résoudre les problèmes inhérents à l'information cachée (sélection adverse) et l'action cachée (le risque moral). Le premier se réfère surtout à l'information sur les technologies disponibles de l'entreprise et la seconde traite de la capacité, des compétences et de l'effort du manager pour gérer les affaires. C'est pour cela que les mesures incitatives au bénéfice de l'employé sont importantes en ce qu'elles traduisent directement les choix stratégiques du dirigeant. Nous prendrons une approche de l'analyse classique de l'entreprise par Alchian et Demsetz (1972) où l'entreprise privée est performante lorsque tous les droits de contrôle et de propriété résident dans un agent, le propriétaire. Le propriétaire paie un salaire supposé concurrentiel, surveille les manquements de l'agent, et, comme le propriétaire est l'ayant droit résiduel, a des incitations efficaces. Cependant, notre analyse devient plus délicate lorsque le propriétaire (cadre éthiopien du secteur du cuir) est également le gestionnaire de la firme. Ainsi dans ce cas, l'agent devient l'employé, qui en contrepartie d'une rémunération fournira un service.

Dans cette optique, nous pensons que le salaire peut avoir un effet positif sur la productivité lorsque la rémunération influence positivement l'effort productif consenti par le travailleur mais également lorsque les mesures incitatives remplissent un rôle au-delà de la pure productivité mais deviennent des vecteurs pour un meilleur bien-être. Sans rentrer dans des considérations de gestion des ressources humaines, il est intéressant de noter que la théorie du salaire d'efficacité (*efficiency wage*) prévoit que les employeurs peuvent avoir intérêt à accroître les salaires au-delà de leur niveau concurrentiel pour améliorer la productivité du travail (Cahuc et Zylberberg (2001)). Cependant, dans notre contexte éthiopien la vraie question réside dans l'appréhension des facteurs qui pousseraient une prise en compte des employés comme vecteurs mêmes de la pérennité. Un cas de figure où les salaires d'efficacité ne seraient plus guidés par un niveau concurrentiel, mais par une réelle réflexion autour de la participation des employés dans le projet socio-économique que représente l'entreprise.

Selon Milgrom et Roberts (1990) les agents économiques ont une aversion pour le risque et soutiennent par conséquent qu'en responsabilisant les actions accomplies par les employés dans un contrat incitatif, ceux-ci sont forcés à prendre en charge une partie du risque de production qui, autrement, serait entièrement assumé par l'employeur. Le corollaire de cet argument consisterait donc à considérer qu'en l'absence de mesures incitatives l'employé assumerait davantage de risque. Par conséquent il est soumis à un risque supplémentaire provenant de la variabilité de sa productivité et par conséquent de celle de sa rémunération.

Il est à remarquer que selon Hart et Holmstrom (1987), dans le cas le plus simple du salaire fixe sans considération de la performance de l'employé, le contrat de travail assure à l'employé un salaire fixe, peu importe sa productivité. Par conséquent il ne sera pas incité à fournir un effort optimal ou supplémentaire. Dans le cas des incitatifs, c'est tout le contraire. Ils retirent à l'employé le bénéfice d'une rémunération fixe et le forcent ainsi à être plus performant.

L'importance de la motivation des employés et l'étendue de leur implication dans la gouvernance d'entreprise est incontestable. Les mesures incitatives sont cruciales pour la motivation des employés et donc pour la stratégie de gouvernance de l'entreprise. Encore faut-il adopter dès le départ une approche intégrant toutes les parties prenantes. Il existe de nombreuses façons de fournir aux employés des incitations pour accroître la fidélité et la productivité. Dzuranin et al. (2013) suggèrent que les incitations non monétaires sont un moyen efficace de stimuler la motivation et la productivité des employés. Les incitations fonctionnent mieux quand elles font partie intégrante d'une stratégie globale pour maximiser la satisfaction des parties prenantes et sont adaptées au type de salarié à qui ils sont destinés (Chng et al., 2012).

Généralement les mesures incitatives peuvent être séparées en deux catégories : incitatifs financiers et non financiers (Tableau 14).

Incitatifs financiers	Incitatifs non financiers
Versements d'incitatifs monétaires liés à la performance et au rendement	Enrichissement des tâches
Fonds de pension	Opportunités d'avancement et plan de carrière stimulant

Programme d'acquisition de véhicules motorisés ou de résidences	Programme de reconnaissance de la performance (gala, remise de certificats, nomination à titre de meilleur employé, etc.)
Assurance-vie et maladie	Environnement de travail motivant
Augmentations salariales	Possibilité de congé sabbatique
Voyages	Délégation de pouvoir
Vacances ou congés spéciaux	Offre de sessions de formation ou de perfectionnement

Tableau 14 - Catégories de mesures incitatives Source : Accroître la performance d'employés d'institutions de microfinance : La rémunération incitative, Fortier C, Leduc S-M, p. 3, Octobre 2003

2.1.3 Le rôle des incitations en matière de gouvernance d'entreprise

Leibenstein (1957), dans son étude consacrée au fonctionnement des économies en développement, stipule que la production individuelle est une fonction croissante du salaire réel (mesuré par exemple par la ration alimentaire que reçoit chaque travailleur). Dès lors, une augmentation du salaire augmente le coût direct de l'unité de travail mais aussi sa productivité.

Selon Perry et al. (2006), il existe quatre types de mesures incitatives destinées aux employés : récompenses financières, conception de l'emploi (à savoir un emploi en adéquation avec l'intérêt professionnel de l'employé), la participation et la définition d'objectifs. Ces types de primes au rendement ont été largement examinés dans la littérature et il existe un consensus général sur le fait que leur impact peut être incertain si leur exécution n'est pas associée à une compréhension du comportement humain individuel. Néanmoins, les théories sociales qui étayaient les programmes traditionnels de motivation se révèlent être une base solide pour générer des changements (Perry et al., 2006), (Chng et al., 2012) constatent également que les mesures incitatives destinées aux employés fournissent les effets prévus de manière plus cohérente lorsqu'ils répondaient à un niveau précis. Les incitations seraient donc efficaces et constitueraient une partie importante de la stratégie d'une entreprise.

Le fondement théorique des incitations découle d'un problème d'asymétrie d'information entre deux parties. Dans le cas plus précis de la rémunération incitative, cette asymétrie existe entre un employeur et son employé. D'une part, l'employeur qui s'attend à un certain niveau d'effort de son employé et de l'autre, l'employé qui est affecté à la tâche pour laquelle il a été recruté reçoit en échange une rémunération déterminée par le marché.

Ainsi, l'asymétrie d'information résulte de la différence entre ce à quoi l'employeur s'attend en termes d'effort et ce que l'employé connaît de sa productivité (son effort). Pour l'employeur, il serait en effet avantageux, que l'employé fournisse un niveau optimal d'effort.

Ce niveau est cependant difficile à observer et à mesurer car l'employé, en contrepartie de sa rémunération, agit dans son intérêt présumé qui est de fournir un niveau quelconque d'effort, pas nécessairement celui auquel s'attend l'employeur. Il en ressortirait ainsi que la rémunération incitative aurait pour objectif final de lier les intérêts de l'employeur et de l'employé et faire en sorte d'avoir un but commun, celui de la pérennisation de l'entreprise comme projet économique et social.

En dépit de la littérature mentionnée ci-dessus, la grande majorité des universitaires concentrent leurs recherches sur l'impact d'une variété de mesures incitatives sur les gestionnaires et les cadres dirigeants (Bandiera et al., 2007), (Deutsch et al., 2010), (Cohen et al., 2013). D'autre part, la disponibilité des résultats empiriques sur le rôle des incitations sur la performance de l'entreprise est quelque peu limitée.

Shapiro et Stiglitz (1984) avec leur modèle du « tire-au-flanc » décrivent un salaire d'efficacité, justement pour éviter ce type de comportement, néanmoins il n'est pas évident dans le contexte éthiopien de parler de ce type de comportement. Le rapport final du projet mis en œuvre par l'ONUDI intitulé *Technical Assistance Project for the Up-Grading of the Ethiopian Leather and Leather Products Industry*, montrait, dans le cas d'une filiale de l'entreprise Anbessa, que la faible productivité ne saurait être liée à la paresse, mais plutôt à une combinaison de manque de formation des travailleurs, d'inadéquation de l'emplacement du poste de travail et de méthode inadaptée).

Sur les 32 facteurs identifiés influençant la productivité, six facteurs causaient 76% d'impact au niveau de la productivité (tableau 15).

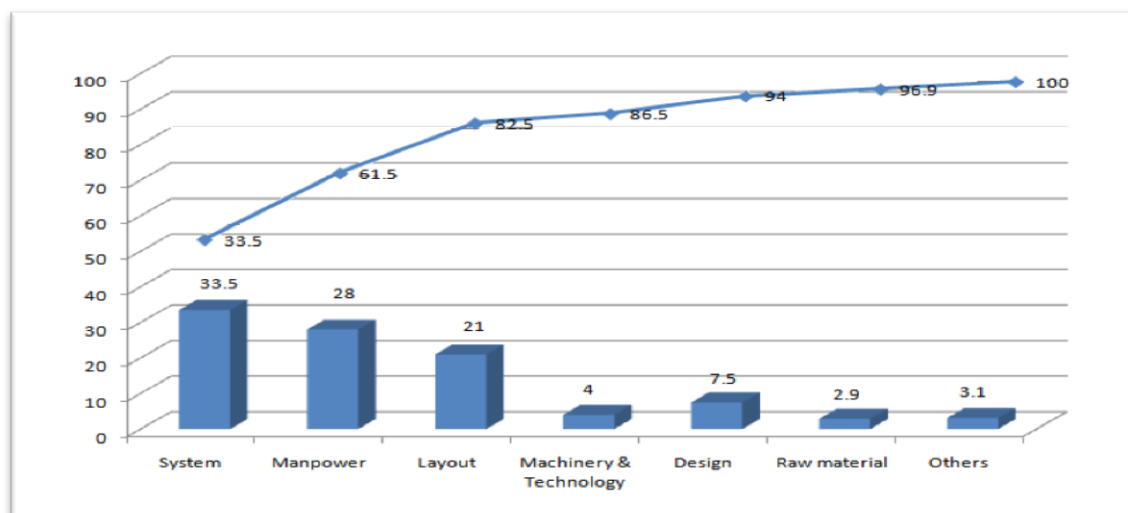


Tableau 15 - Analyse des facteurs influençant la productivité dans Manpo (filiale d'Anbessa Shoe Share Company).
Source : ONUDI, 2012

- *Manpower* (main d'œuvre) : superviseurs non qualifiés, opérateurs et techniciens peu qualifiés.
- *Layout* (agencement) - environnement de travail pauvre et conception du poste de travail inadéquate.
- *System* (structure) - mauvaise planification de la production et le contrôle. Mauvaise gestion de la production.

Lorsque l'expert a travaillé pour améliorer ces trois facteurs principaux, la productivité des travailleurs de *Manpo*⁴⁹ est passée de 1,5 paires de tiges par jour à 21 paires de tiges par jour, alors que les *benchmarks* internationaux font état de 16 paires de tiges par opérateur et par jour.

Dès lors, nous pouvons en déduire que les mesures incitatives optimales, si elles sont mises en place pour des questions de productivité, auraient plutôt une finalité de fidélisation des employés, car, dans ce cas de figure, la formation qu'ils pourraient recevoir ainsi que l'expérience qu'ils vont acquérir deviendrait un meilleur gage de productivité. Il sera donc intéressant de voir donc, la façon dont s'établissent les salaires et les incitations dans le contexte éthiopien. D'un point de vue théorique il nous semble qu'il y aurait une relation positive entre la considération de l'employé comme une partie prenante et les mécanismes de gouvernance qui en découlent. Dès lors les mesures incitatives sont la traduction directe de

⁴⁹ filiale d' Anbessa Shoe Share Company

cette stratégie qui prend en compte l'environnement (socio-culturel, économique et politique) dans lequel elles s'appliquent.

Il est à noter donc, que cette approche doit nécessairement faire avec une institution importante qu'est la culture. Si celle-ci revêt un aspect important dans les relations manager-employé, il est intéressant d'explorer les facteurs à travers lesquels elle s'exprime. Ainsi, aurions-nous une meilleure compréhension de la manière dont le contexte culturel de la firme pourrait façonner les mécanismes de gouvernance.

2.1.4 Le contexte culturel en entreprise

Trois principaux types de facteur déterminent le changement organisationnel et, par conséquent, la gouvernance des organisations : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel (Colletis, Lung, 2006). Endogène à la dynamique industrielle, le premier tient au processus de la rivalité concurrentielle qui repose en partie sur la capacité des entreprises à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle. Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais également la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène lorsque la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles ; endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel (l'émergence et la diffusion des méthodes toyotiennes de production par exemple).

Ainsi, il n'est donc pas négligeable, de considérer que le facteur culturel constitue nécessairement un des facteurs de l'émergence des mécanismes de gouvernance. En effet, si l'on se réfère à Edgar Schein (1985), la culture est une entité inconsciente et largement invisible ce qui la rend difficile de l'étudier, parce que selon Williams et al. (1989 :14) et Hofstede (1991 :6) : la culture est apprise (« *culture is learned* »).

Nous sommes donc conscients que la culture dans la gouvernance des organisations (surtout lorsque nous parlons d'organisations multiculturelles) est un réel facteur à prendre en considération. Comme l'écrivait Trompenaars (1993 :177) : « nous avons besoin d'une

certaine quantité d'humilité et d'un sens de l'humour afin de découvrir des cultures différentes des nôtres⁵⁰ ».

Hofstede (1991) développe un système élargi de classification de systèmes culturels appelé système de variabilité culturelle où il identifie dans son étude empirique cinq formes typiques de cultures.

Le modèle des dimensions culturelles de Geert Hofstede est donc un cadre qui décrit cinq sortes (dimensions) de différences / perspectives de valeur entre les cultures nationales :

- Distance au pouvoir. Le degré d'inégalité parmi les personnes d'une population qu'un pays considère comme normale.
- Individualisme *versus* collectivisme. Le point auquel les personnes sentent qu'elles sont supposées prendre soin de, ou sont prises en charge par eux-mêmes, leurs familles ou les organisations auxquels ils appartiennent.
- Masculinité *versus* féminité. Le point auquel une culture favorise la dominance, l'autoritarisme et l'acquisition des choses. Contre une culture qui favorise les personnes, les sentiments et la qualité de la vie.
- Suppression de l'incertitude. Le degré auquel les personnes dans un pays préfèrent des situations structurées aux situations non structurées.
- Orientation long-terme *versus* court-terme. Sur le long terme : valeurs orientées vers le futur, comme faire des économies et être persévérant. À court terme : valeurs orientées vers le passé et le présent, comme le respect de la tradition et des engagements sociaux.

En outre, les travaux de Trompenaars (1993 :23) qui reprend les travaux Hofstede rajoutent cinq autres niveaux de classification à savoir :

- l'universalisme *versus* le particularisme (les lois *versus* les relations)
- le collectivisme *versus* l'individualisme (le groupe *versus* l'individu)
- le neutre *versus* les émotions (le niveau d'expression des sentiments)
- le flou *versus* le spécifique (le niveau d'implication)
- la réussite *versus* la reconnaissance (comment le statut est accordé)

⁵⁰ Traduction de l'original : *we need a certain amount of humility and a sense of humour to discover cultures other than our own.*

Les dimensions culturelles de Hofstede peuvent offrir une bonne compréhension des facteurs spécifiques à la culture éthiopienne. Le score de l'Éthiopie est élevé sur la dimension de distance - pouvoir (score de 70). Cela signifie que l'Éthiopie a une culture de grande distance au pouvoir, il peut être donc attendu des employés une grande tolérance et acceptation envers les inégalités et une préférence envers une distribution hiérarchique du pouvoir avec peu ou pas de justification quant aux décisions.

Les subordonnés attendent de recevoir l'ordre direct et précis de leur gestionnaire et ne sont pas censés remettre en question les raisons sous-jacentes aux décisions du management.

Le score de l'Éthiopie sur la dimension de l'individualisme est faible (21), ce qui signifie que c'est une société plutôt collectiviste. Dans une culture collectiviste, ce sentiment est dominant et l'emporte sur la plupart des autres règles et règlements de la société. Les cultures collectivistes mettent généralement plus d'importance sur le bien-être collectif plutôt que sur le bien-être individuel. Les volontés, les besoins et les rêves personnels sont souvent mis de côté au profit du bien commun.

Le score de l'Éthiopie sur la dimension masculinité / féminité est de soixante-cinq, indiquant une société plutôt masculine. Ce score élevé en termes de masculinité indique que la société est conduite par la concurrence, la réalisation et le succès.

Sur la dimension de l'incertitude de Hofstede, l'Éthiopie a reçu une note de cinquante-cinq indiquant ainsi une forte aversion à l'incertitude. Les pays présentant une aversion à l'incertitude veulent maintenir des codes rigides en ce qui concerne les croyances et les comportements. Ils sont intolérants sur les comportements et idées jugés peu orthodoxes. Dans ces cultures, il y a un besoin émotionnel de règles. Le temps est de l'argent et les gens ont un besoin intérieur d'être occupés et de travailler dur. La précision et la ponctualité sont la norme, l'innovation peut être combattue et la sécurité est un élément important dans la motivation individuelle.

En revanche, l'Éthiopie n'a pas de score pour la dimension orientation sur le long terme.

L'Éthiopie est un pays avec de nombreux groupes ethniques et religions, avec de fortes similitudes culturelles, mais avec des différences politiques et linguistiques. Les Oromo représentent 40% (quarante pour cent) de la population éthiopienne et les Amharas représentent 25% (vingt-cinq pour cent) de la population. Dans les communautés des États-

Unis, les Oromo, Amhara, et d'autres groupes ethniques éthiopiens vivent et travaillent ensemble, bien que chaque groupe parle sa propre langue et les relations sont souvent tendues à cause d'une longue histoire de différences politiques (Ofcansky & Berry, 1993). Les Ethiopiens ont tendance à parler doucement et poliment. S'inclinant et offrant un salut poli en utilisant des titres formels appropriés pour les aînés et les figures d'autorité. Étreindre, embrasser et toucher les joues sont des formes acceptables de salut en famille et entre amis (*Cultural Analysis*, sd).

Il est vrai que l'approche empirique apporte une sorte de vademécum de compréhension des spécificités culturelles qu'il sera intéressant de vérifier dans les entreprises éthiopiennes du secteur du cuir. La prise en compte du contexte culturel nous a dépeint des facteurs plutôt favorables à une décomposition hiérarchique et surtout une prise en compte de ceux-ci comme pouvant influencer la construction des mécanismes de gouvernance. L'approche par les parties prenantes sera donc susceptible de mieux nous orienter sur une approche managériale où les parties prenantes, et particulièrement les employés, sont à prendre compte lors des prises de décisions stratégiques car pouvant représenter des éléments d'influence important.

2.2 L'approche des parties prenantes dans le cadre des entreprises familiales

Les parties prenantes revêtent différentes significations. Phillips et al. (2003) notent que la notion de parties prenantes n'a pas le même sens pour tous les auteurs et de ces débats se reflètent des définitions surtout par rapport aux droits attribués aux parties prenantes et ont été recensées chronologiquement dans le tableau 16 par Mercier et Gond (2005).

Auteurs	Définition de parties prenantes proposée
<i>Stanford Research Institute</i> (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Rhenman et Stymne	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts

(1965)	propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage et al. (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourrent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une entreprise» (cité par Mitchell et al., 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entreprise»
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de l'entreprise à créer

(2002, p. 8)

de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Tableau 16 - Définition des parties prenantes selon Mercier et Gond (2005)

Pour Mercier et Gond (2005), une vision large de la notion de la théorie des parties prenantes peut poser des problèmes. En effet, n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. Ceci a été rapporté par Orts et Strudler (2002), Jensen (2002) et Sternberg (2001). Il existe toutefois une acceptation plus étroite du concept de parties prenantes telle que proposée par Hill et Jones (1992). D'autre part, selon Clarkson (1995, p. 106), il peut être envisagé une distinction entre les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'ils acceptent ou qu'ils soient exposés à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Pour lui, la notion de *Stake*, se réfère à la notion d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt⁵¹.

Dans ce sens, à part les concurrents, et bien que les entreprises éthiopiennes du secteur du cuir aient indéniablement d'autres parties prenantes, celles-ci ne semblent pas être influentes dans l'adoption de stratégies qui s'axent sur les mouvements des concurrents. Il sera donc intéressant de voir s'il y a une corrélation entre la considération des employés comme parties prenantes et la performance (car leur considération sera au préalable prise en compte au niveau stratégique).

Dans la version instrumentale et descriptive de la théorie des parties prenantes, celles-ci sont abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Dans une optique contractuelle, Jones (1995, p. 422) indique que les entreprises qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al., 2002, p. 8) ce qui conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise.

⁵¹ Selon Webster's la définition de *stakeholder* est: «*One who holds the stake in a game*». Cependant, le dictionnaire Oxford indique que le terme « *Stakeholding* » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt ».

Pour Mercier et Gond (2005), l'objectif de création de valeur exige une attention systématique aux intérêts et aux préoccupations des différents individus ou groupes qui sont touchés par l'activité de l'entreprise.

Les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils doivent également prendre en compte le bien-être des autres parties prenantes affectées par les décisions de l'entreprise. Le problème de la répartition de la valeur (qui ne se pose pas dans le modèle actionnarial) devient ici central. Le recours à des principes éthiques permet de légitimer les décisions dans le respect des intérêts des parties prenantes.

Dans la synthèse de la littérature sur les parties prenantes, Mercier (2001), décrit que dans la version éthique de la théorie des parties prenantes, l'entreprise est appréhendée comme un véhicule permettant de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes (Evan et Freeman, 1993, p. 102-103). Il développe qu'en s'inspirant des principes kantien, Evan et Freeman, fondent l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les parties prenantes (Evan et Freeman, 1993 p. 82). Ils rappellent l'impératif catégorique formulé par Kant : « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu », et formulent les deux principes de management suivants (Evan et Freeman, 1993 p. 82) :

« (a) l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses parties prenantes, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ; (b) les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les parties prenantes ».

L'introduction de la notion de bien-être lié aux décisions prises par les dirigeants renvoie nécessairement à une notion de justice. En ce sens nous estimons que les mesures incitatives seraient plus efficaces dans le contexte éthiopien si celles-ci visaient un certain bien-être plutôt que directement et exclusivement la productivité. En effet, chaque partie prenante mérite de la considération et ce pas seulement en vertu de sa capacité à servir les intérêts des autres. La maximisation du profit est donc contrainte par le besoin de justice.

Mercier (2001) développe qu'en se référant aux théories de la justice pour compléter cette analyse, Freeman (1994) s'inspire des principes de justice de Rawls (1971) et stipule que chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable. Selon le concept de « voile d'ignorance » emprunté à Rawls où les parties prenantes, délibérant de façon rationnelle derrière un tel voile, adopteraient des principes de contractualisation

équitable et souhaiteraient la représentation des intérêts de tous. Ces tentatives conduisent à un courant de la théorie des parties prenantes davantage préoccupé par la recherche de la justice sociale. Même si ceci est important dans notre thèse, nous n'allons pas entamer de discussion sur une corrélation possible entre les mesures incitatives et la justice sociale qui en découlerait.

Enfin, Mercier, (2001) nous éclaire que la théorie des contrats sociaux intégrés (ou *Integrative Social Contracts Theory*) de Donaldson et Dunfee (1999) qui considèrent que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Ils doivent satisfaire les intérêts des parties prenantes sans violer les principes de justice distributive. Selon Mercier, les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite (ou contrat social) entre l'entreprise et la société : la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts.

2.2.1 Le rôle des salariés à la productivité

Ils existent deux approches pour l'inclusion des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise ; d'une part le modèle anglo-saxon, considérant les actionnaires comme le groupe le plus important, d'autre part les modèles allemands et japonais, donnant la priorité au bien-être des salariés plutôt qu'au bénéfice des actionnaires (Mande, 2013). Selon Muthusamy et al. (2011) on trouve également d'un côté les entreprises anglo-saxonnes, qui considèrent le profit comme l'objectif le plus important pour la gouvernance d'entreprise, et de l'autre côté les entreprises japonaises et allemandes, qui considèrent respectivement les personnes et les produits en tant qu'objectifs ayant le plus d'importance dans la gouvernance d'entreprise.

La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise a des retombées positives dans la structure du secteur privé (Summers et Hyman, 2005), augmentant notamment sa stabilité. Ceci est particulièrement pertinent pour les pays qui sont sur le parcours du développement économique et du développement industriel (Muthusamy et al., 2011).

Il existe un large consensus dans la littérature sur l'importance des employés en tant que parties prenantes de l'entreprise (Muthusamy et al, 2011 ; Mande, 2013 ; Sikka, 2008 ; Hopner et al, 2004 ; Doucouliagos 1997 ; Kluge et Schomann, 2008 et Jirjahn, 2003) et l'idée que la maximisation du profit des actionnaires devrait être le seul but de l'entreprise a été désormais rejeté (Freeman et al., 2004 cité dans Mande, 2013). Cette théorie a été invalidée à tel point qu'elle a abouti à développer le concept de la cogestion, selon laquelle le contrôle de la puissance économique associée à une entreprise devrait être accordé à ceux qui contrôlent

les moyens de production. Ceci souligne le rôle de la participation des salariés pour contrebalancer la participation au capital (Pistor, 1999). Les employés contribuent à la création de richesses au sein de l'entreprise en y investissant leurs compétences (Mande, 2013). Par conséquent, ils répondent aux caractéristiques de puissance, de légitimité et d'urgence par lesquelles sont identifiées les parties prenantes de l'entreprise (Tashman et Raelin 2013).

Dans ce sens, considérer également la théorie de la pyramide des besoins, conçu par le psychologue Abraham Maslow et autrement connue comme la pyramide de Maslow, nous aiderait à mieux comprendre comment la satisfaction des différents types de besoins des salariés peut favoriser leur performance. Le schéma 5 nous donnera un meilleur aperçu de cette pyramide des besoins.

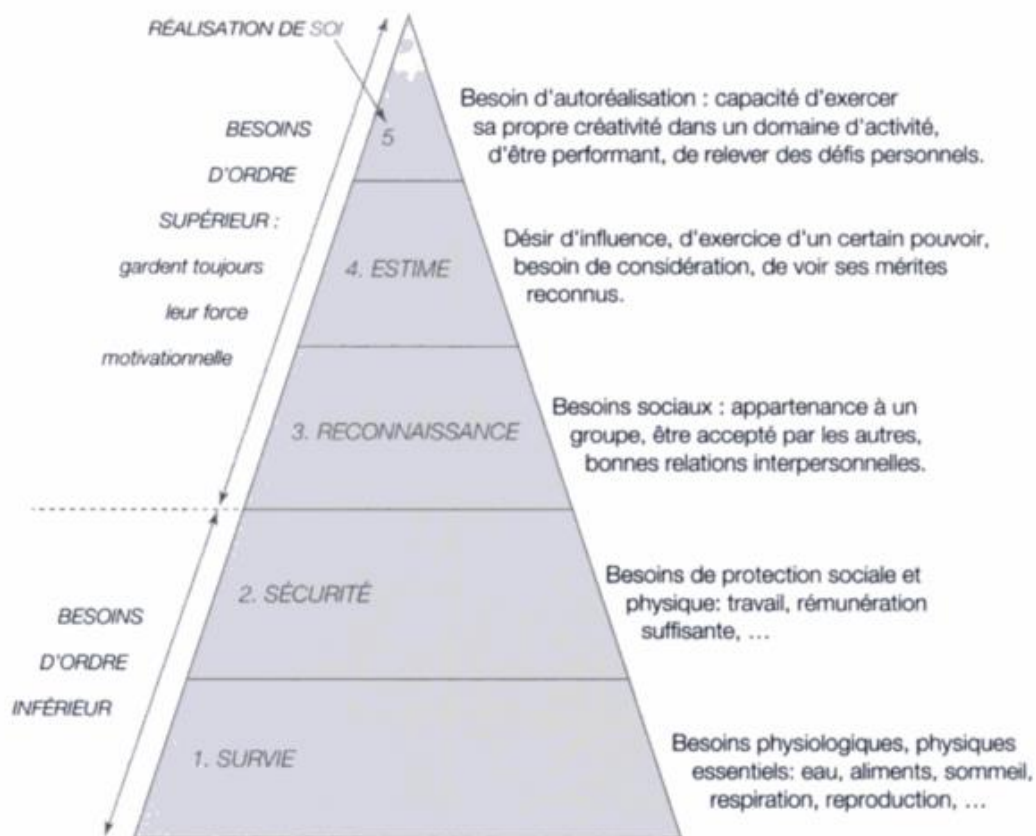


Schéma 5 - La pyramide de Maslow Source : Amiel et al., 1998

La pyramide de Maslow a été transposée à la vie professionnelle par Luc Brunet comme on peut le voir dans le Tableau 17.

Niveaux	Vue générale	Application à la vie professionnelle
5	BESOINS DE RÉALISATION DE SOI : développer son potentiel de créativité, se dépasser dans ses performances.	Tâche défiante, créativité, être autonome. Envie d'être gagnant, de donner sa marque.
4	BESOINS D'INDÉPENDANCE : prouver sa compétence, exercer une influence, recevoir de son entourage des marques de considération.	Niveau hiérarchique de la fonction exercée, contenu de la tâche, encouragement et félicitations de la direction, possibilité de prendre des initiatives, être en mesure d'assumer des responsabilités, suivre des formations, augmentation du salaire au mérite.
3	BESOINS SOCIAUX : faire partie d'un groupe, être écouté, compris.	Qualité de la direction, esprit d'équipe, compagnons de travail, amitiés professionnelles.
2	BESOINS DE SÉCURITÉ, prolongements du niveau 1 : épargne, assurance.	Sécurité de l'emploi, avantages sociaux, augmentation générale du salaire.
1	BESOINS PHYSIOLOGIQUES : respirer, s'alimenter, dormir, se reproduire, ...	Conditions de travail, qualité de l'environnement (air, bruit, chaleur), salaire de base.

Tableau 17 - La pyramide des besoins dans un contexte professionnel (Source Amiel et al., 1998)

Une prise en compte des employés comme partie prenante importante à l'entreprise, induit, de manière intrinsèque, le manager à considérer cette hiérarchie des besoins, ce d'autant plus que pour les salariés opérant dans le secteur du cuir, nous serions dans les niveaux 1 et 2. Comment alors mettre en place des incitations efficaces sans garantir des conditions de travail convenables, un salaire de base décent, ou encore la sécurité de l'emploi, des avantages sociaux ? N'y aurait-il pas une inadéquation entre les incitations qui visent exclusivement la productivité et celles qui devraient prendre en compte les besoins réels (selon la pyramide de Maslow) des employés ?

Selon Maslow (1943 ; 1954), les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins et si ces travaux permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux, l'idée qui en ressort est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

Si la prise en compte des besoins permet réellement la considération des employés comme une partie prenante forte, il sera intéressant de comprendre comment celle-ci s'exprime dans

un contexte d'entreprise familiale. En effet, les entreprises historiques éthiopiennes opérant dans le secteur du cuir, sont dans la majorité de structure familiale.

Les entreprises familiales, présentent au niveau théorique des particularités nécessaires à la compréhension de notre problématique et il convient dès lors de s'y intéresser.

Les entreprises familiales sont estimées jusqu'à 90% des entreprises dans le monde, et pourraient représenter près de 40% des plus grandes entreprises à travers le monde en 2025 (The Economist, 2015). Il n'existe pas de définition unique des entreprises familiales puisque la propriété et la gestion peuvent se combiner dans des proportions différentes. The Economist (2015f) reconnaît quatre principaux types d'entreprises familiales, qui impliquent non seulement des membres de la famille mais également des personnes externes à la famille ainsi qu'une succession planifiée ou passée.

La famille peut détenir à la fois la propriété et le contrôle, ce qui est typique des plus petites entreprises familiales, alternativement, ils peuvent soit garder une participation de contrôle sur la gestion quotidienne ou alors conserver un rôle de gestion active tout en réduisant leurs actions (The Economist, 2015f). Le plus gros problème auquel les entreprises familiales sont confrontées est la mauvaise gouvernance d'entreprise, résultant des limites floues entre la famille et l'entreprise qui se traduisent par un manque de transparence et par l'existence de holdings pyramidales préjudiciables à l'économie nationale (The Economist, 2015c).

Selon The Economist (2015), les entreprises familiales ont du mal à survivre au-delà de la troisième génération, mais ont un avantage unique en ce que leur gestion est généralement clairvoyante et en ligne avec les objectifs de propriété. Du fait de ce sens de la propriété, spécifique aux entreprises familiales, elles peuvent surmonter le problème de l'agence et la myopie qui entravent la performance des entreprises publiques dans les sociétés capitalistes (The Economist, 2015).

Le « long terminisme » qui est typique des entreprises contrôlées par une famille permet à celles-ci de mieux résister en temps de crise, par opposition aux entreprises non familiales (The Economist, 2015e). Selon le même The Economist (2015e), les entreprises familiales ont aussi un avantage sur les autres entreprises en ce qu'elles ont une gestion financière plus prudente et conservent généralement leurs coûts sous un contrôle étroit. En outre, Elles peuvent compter sur une forte culture interne et une plus grande motivation et loyauté de la

part des employés ainsi que la hausse de confiance des consommateurs malgré l'absence d'innovation.

Dans le cas des entreprises éthiopiennes ces apports semblent correspondre en ce qui concerne les facteurs de gestion financière prudente ainsi que de contrôle strict des coûts, néanmoins cela semble moins vrai lorsqu'il s'agit de la motivation et de la loyauté des employés.

Singla et al. (2014) ont constaté que les entreprises familiales détenues et gérées internationalement ont tendance à adopter des structures sub-optimales de gouvernance afin de maximiser les avantages de contrôle privés non pécuniaires au détriment des actionnaires non familiaux. Ce constat est particulièrement vrai pour les contextes où l'environnement institutionnel est propice à la faiblesse des mécanismes de gouvernance externes permettant aux entreprises de la famille d'adopter des structures de gouvernance qui maximisent le contrôle de la famille sur l'entreprise (Singla et al., 2014).

L'entreprise familiale est une structure assez complexe et spécifique. Le modèle de Tagiuri et Davis (1982) la présente comme un système composé de trois sous-systèmes en interaction : la propriété (actionnariat), le management et la famille.

Dans une optique similaire, Hirigoyen (2009) suggère que la spécificité de l'entreprise familiale réside dans le fait qu'elle conjugue une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres.

2.2.2 Formation des entreprises familiales

Dans plusieurs recherches, la formation des entreprises familiales a été expliquée par la force des liens sociaux qui existent entre les membres de la famille. Dans ce cadre, les partisans de ce courant supposent que l'altruisme est une condition favorable dans le monde des affaires (Becker 1976). Par exemple, Akerlof (1982) décrit que, contrairement au cas des managers individuels, les normes sociales de partage dans l'entreprise familiale trouvent leur genèse dans relations existantes au sein de la famille. À ce titre, Mzid et Mezghani (2012) démontrent que les relations familiales permettent de mieux entreprendre et élargir l'activité de l'entreprise mère. Cela permet de conforter les parents quant à l'avenir de leurs successeurs et de garantir le développement de la famille dans le cadre d'une logique patrimoniale. La collaboration qui résulte entre les managers d'une même famille peut conduire à une meilleure performance des entreprises (Rizov et Croucher 2009).

D'autres études économiques révèlent que, au-delà des relations familiales, l'existence d'imperfections sur les marchés financiers contribue, particulièrement dans les marchés en développement, à préserver cette forme d'entreprise en l'absence de sanctions du marché par le biais des acquisitions. Ainsi, une mauvaise performance du management familial ne peut pas faire l'objet de pressions externes tant que l'activité de l'entreprise n'est pas en danger (Bhaumik et Gregoriou, 2010).

Enfin, Friedman et al. (2003) arguent que les entreprises familiales font partie, le plus souvent, d'un réseau d'entreprises. D'une part, la détention croisée d'actions conduit au verrouillage des conseils d'administration dont leurs membres sont, le plus souvent, nommés par la famille majoritaire. Cette configuration leur permet de protéger leurs capitaux et d'assurer une meilleure capacité d'endettement. D'autre part, il existe des travaux qui prouvent que les familles, qui contrôlent des groupes d'entreprises, ne maximisent pas la richesse du groupe dans son ensemble. Le profit est souvent redistribué pour assurer la survie du groupe, et fait l'objet d'un transfert des entreprises les plus stables vers les entreprises à faible rentabilité (Estrin et al., 2009).

Comme expliqué par Basly (2005), dans le cas des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie, les entreprises historiques sont de nature familiale de sorte que la frontière entre le principal et l'agent, dans le sens de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 et Akerloff, 1970), devienne floue. Néanmoins, une étude a été menée en France par Jacquemin et de Ghellinck (1980) sur un échantillon constitué d'entreprises françaises. Les auteurs concluaient alors que le type de contrôle n'avait aucune influence sur la rentabilité. Donc, contrairement aux prédictions des modèles managériaux, la séparation du pouvoir et du contrôle serait sans conséquence sur la performance de l'entreprise. Charreaux (1991) observe de son côté que si la forme d'organisation n'a pas d'incidence significative sur la performance des fonds propres, elle semble influencer significativement les performances économiques en faveur des sociétés familiales. Une autre étude française, celle de Mourier (1992), met en évidence, d'une manière significative, une supériorité du taux de profit des entreprises familiales sur les entreprises managériales exerçant dans le secteur de l'alimentation et de l'automobile. Les résultats montrent une meilleure « profitabilité » des entreprises familiales et ceci aussi bien à selon les critères de croissance que selon les critères de profit. D'après les recherches empiriques les entreprises familiales auraient une propension plus favorable à la performance des entreprises. Les entreprises historiques éthiopiennes du secteur du cuir étant familiales il

nous semble que nous manquons nécessairement d'éléments explicatifs de cette sous performance.

Le chef d'entreprise éthiopienne gère l'entreprise sur un modèle patriarcal qui, culturellement, impose le respect de l'ainé. Djimnadjingar (2012) explique comment en raison de sa personnalité, de sa compétence technique ou de son origine, celui-ci représente un élément fédérateur de l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'il lui appartient par ailleurs de rassembler. Le choix en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de marketing, de gestion financière et de gestion de la production relève de son ressort. Du fait du peu de moyens dont dispose l'entreprise familiale au stade de démarrage, celle-ci recrute dans un environnement où la main d'œuvre est bon marché et s'avère facilement acquise et surtout dans son environnement géographique immédiat.

Elle privilégie d'avantage la sécurité, la survie et, inévitablement, recherche les personnes appartenant à la famille plutôt que les personnes qui ont des compétences, c'est-à-dire qui ont un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportement précis pour le travail (Dumon, 2000). Pour Melin et Nordqvist (2000) le gouvernement de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit : "des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de l'entreprise à atteindre leurs buts et objectifs" (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7).

La gouvernance de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Même s'il est intéressant de comprendre cette particularité, nous ne nous attarderons pas dans cette thèse sur une étude de l'influence de la sphère familiale dans les mécanismes de gouvernance. Nous la prenons comme une donnée et constatons de ce fait que les entreprises familiales sont des entités complexes dans lesquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). Mais c'est justement dans cette frontière floue que ces trois rôles se diluent pour rendre l'entreprise familiale une forme organisationnelle plus efficace. D'ailleurs cette idée de supériorité avait déjà été soulignée par Smith⁵² : «...les directeurs de ces sortes de compagnies (c'est-à-dire, les sociétés par actions) sont les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte

⁵² Smith, A. (1776, tome 2, p 401).

et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans l'utilisation de leurs fonds. Tels les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie ». De ce fait, le chef d'entreprise devient centralisateur des pouvoirs en vue d'exercer un contrôle accru dans l'ensemble des opérations, ce qui à terme peut se révéler être un handicap s'il ne laisse pas de place à la réflexion constructive.

Les entreprises familiales diffèrent d'autres types d'organisations en ce que la présence dans leur capital, dans leur direction voire dans leur management d'un ou plusieurs membres d'une famille, a un impact sur leur gestion opérationnelle et leurs processus stratégiques (Chrisman et al., 2003), leur horizon temporel, leur culture et leur structure (Davis and Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et al. 2002 ; Ward 2004).

À la lecture des réflexions théoriques et des études empiriques réalisées, nous constatons une ambivalence qui brouille la notion d'entreprise familiale. Selon PWC (2012), plus de 90 définitions de l'entreprise familiale coexistent en Europe. La multiplicité même de ces définitions est révélatrice d'un manque de clarté conceptuelle et d'une absence probante de consensus (Charlier et Lambert, 2013).

Pour Croutsche et Ganidis (2008) également, les définitions données par la littérature sur les entreprises familiales sont nombreuses et variées. Ces dernières dépendent principalement du concept du contrôle retenu, de sa durée et du nombre de familles propriétaires.

D'une manière générale, la définition de l'entreprise familiale s'est traditionnellement basée sur le contrôle du capital et l'exercice du pouvoir. Une des premières définitions a été donnée par Barry en 1975. L'auteur détermine la nature de l'entreprise familiale par le contrôle du capital exercé par les membres issus d'une seule et même famille. Un an plus tard, Barnes et Hershon définissent une entreprise comme étant familiale si le contrôle de la propriété est resté dans les mains d'un individu ou dans celles des membres d'une même famille.

Dans la même veine, Landsberg et al., (1988) suggèrent qu'une entreprise est qualifiée de familiale si les membres d'une famille détiennent le contrôle légal sur la propriété. Donnelley (1988), quant à lui, stipule qu'une entreprise est dite familiale, si et seulement si, elle a été

détenue durant deux générations par la même famille. Selon l'auteur, cette durée est nécessaire pour établir des valeurs et fonder une culture d'entreprise saillante.

Le manque de clarté conceptuelle que nous constatons dans l'état de l'art sur les entreprises familiales nous entraîne à prendre comme référence la définition donnée par Hirigoyen (1984). Selon l'auteur, une entreprise familiale est une entreprise dont la direction et le contrôle sont assurés par une ou plusieurs familles.

Sur la base d'une étude de 431 références bibliographiques publiées entre 1936 et 1996 dans des revues, Allouche and Amann (2000) démontrent la nouveauté du champ de recherche sur les entreprises familiales. Malgré la dominance des entreprises familiales sur le monde des affaires, la thématique de recherche sur les entreprises familiales reste étudiée de manière restreinte (voir tableau 18).

Domaines de recherche	Répartition des recherches
Droit	≤ 1.12%
Gestion des ressources humaines	3.52% - 5.03%
Management général	9.50% - 10.56%
Marketing	≤ 1.41%
Organisation	30.28% - 60%
Théorie et comportements financiers	5% - 13.97%
Stratégie	20% - 41.55%

Tableau 18 - Domaines et répartition des recherches *Source : Allouche et Amann, 2000*

Les entreprises familiales seraient plus engagées avec les ressources humaines en tant que partie prenante essentielle. Du point de vue théorique, les entreprises familiales sont considérées comme ayant de meilleures pratiques de gestion. Pour, Lyman (1991, p 60) ; Koironen (2002, p. 70) et Aronoff (2004, p. 71), elles se concentrent sur le personnel et les valeurs familiales plutôt que sur des valeurs d'entreprise, et sont connues pour leur intégrité et leur engagement envers les relations avec l'être humain, ce qui conduit à une plus grande stabilité d'emploi pendant les périodes de crise. Pour Tagiuri et Davis (1996) ; Allouche et Amann (1998) ; Steier (2001) elles sont caractérisées par la confiance, la motivation et une loyauté accrue ainsi que des pratiques de travail flexibles pour Goffee et Scase (1985) et Poza et al., (1997).

Les entreprises éthiopiennes présentent de nombreuses de caractéristiques telles que décrites dans les apports théoriques, sur l'aspect humain ceci reste à vérifier et il conviendrait de

considérer la réalité de l'engagement humain dans lesdites entreprises. Ceci nous permettra notamment d'appréhender la particularité dans la gestion où se mêlent propriété et gestion et, en l'occurrence, où la séparation entre actionnaires et gestionnaires disparaît. Cet état de fait, nous permet de comprendre cette centralisation du pouvoir qui peut se révéler être une faiblesse pour la gestion de l'entreprise car elle ne reflète pas une certaine pluralité de pensées.

Ainsi, lorsque l'impulsion donnée aux entreprises du secteur du cuir par le gouvernement pour se diriger vers les exportations devient une simple exécution sans remise en question, et pour cause ; le gestionnaire étant le propriétaire, les décisions ne souffrent d'aucunes contradictions, fussent-elles positives. Notamment, ceci devrait pousser la réflexion autour du mode d'organisation pour faire face aux exportations et les stratégies qui en découlent au niveau des employés.

2.3 Facteurs organisationnels nécessaires à l'exportation

Avant l'ouverture des marchés, les entreprises du cuir se concentraient davantage sur les marchés locaux en présentant une offre non différenciée. Toutefois, la concurrence internationale est venue changer la situation et il est devenu difficile pour ces entreprises de croître tout en se réfugiant dans leur propre marché. De plus, comme nous le verrons dans la présentation institutionnelle au chapitre 4, il n'y a pas eu une analyse préalable en vue de déterminer si ces entreprises pouvaient exporter et/ou bénéficiaient de la structure nécessaire.

Les exportations sont poussées par le plan central du gouvernement de la République Fédérale Démocratique de l'Éthiopie au moyen d'incitations et de taxations prohibitives visant à pousser les acteurs vers haut de la chaîne de valeur. Il est donc essentiel, tout d'abord, de comprendre le processus d'internationalisation qui stimule une entreprise à vouloir exporter, pour la transposer, ensuite, dans la prise en compte des parties prenantes.

Cependant, peu de modèles théoriques d'internationalisation tiennent compte des caractéristiques des entreprises (Etemad, 2004). La théorie des étapes d'internationalisation est l'une des principales théories qui tient compte du degré de développement de l'entreprise. Elle soutient un développement international de l'entreprise par incrémentation. Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience, elle va évoluer et adopter des modes d'internationalisation de plus en plus engagés (Dalli, 1994). Selon le modèle d'Uppsala, la première étape de l'internationalisation des entreprises est l'exportation (Galan et al., 1999 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; 1990.). Ainsi, lorsqu'elles n'ont pas suffisamment d'expérience

sur les marchés internationaux, les entreprises choisissent d'exporter au lieu d'utiliser d'autres modes d'internationalisation tels que la vente de licences (copyrights, marque), le franchisage, la co-entreprise (joint-venture), l'acquisition d'opérations étrangères existantes ou l'établissement d'une nouvelle filiale à l'étranger.

La recherche sur l'internationalisation des PME a commencé dans les années 1970 avec le modèle Uppsala développé par Johanson & Vahlne (1977)⁵³. Dans ce modèle, l'internationalisation des entreprises a été progressive et basée sur l'apprentissage. Les entreprises sont classées en quatre catégories sur la base des activités internationales qui ont lieu :

- i. aucune exportation permanente,
- ii. l'exportation par l'intermédiaire de l'agent,
- iii. l'exportation par l'intermédiaire d'une filiale de vente, et
- iv. la production dans une filiale étrangère (Albaum et al., 2005, p.71⁵⁴).

Selon Cavusgil et al., (1994) et O'Cass et Craig (2003), plus une entreprise est compétente, plus elle est peut-être internationale. Une entreprise qui est compétente en raison de son expérience internationale connaît les différences des conditions environnementales et a créé pour y répondre les conditions structurelles en interne pour effectuer les bons choix en vue de se projeter ensuite sur le marché le plus intéressant pour elle.

Or dans le cas des entreprises éthiopiennes opérant dans le secteur du cuir, ceci fait cruellement défaut tant la stratégie d'exportation est imposée plutôt que d'être choisie. Même la stratégie utilisée pour servir le marché local ne suit pas une logique mercantile basée sur la satisfaction des besoins des segments de marché (hommes, femmes, enfants) selon une logique de demande potentielle dans chaque segment, mais plutôt en fonction d'une convenance de production. En effet, l'ensemble des experts internationaux ayant opéré dans le secteur étaient d'avis que les fabricants de chaussures éthiopiens devraient suivre un benchmark international de la distribution de la demande pour les chaussures où les produits pour dames représentent plus de 60 %. En Éthiopie la tendance à la production est plutôt dirigée vers les produits pour hommes car plus commodes :

⁵³ Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

⁵⁴ Albaumb, G., Duerr, E. & Strandskov, J. (2004). *International Marketing and Export Management*. London, UK: Pearson Education Limited.

- peu de saisonnalité
- peu de couleurs (majoritairement le noir et le marron)
- peu de variations dans les formes
- faible besoin en composants embellissant

2.3.1 Stratégie d'exportation

Afin de savoir si la stratégie d'exportation atteint le résultat escompté et afin de comprendre le comportement des entreprises face à l'exportation, il est important d'analyser les raisons qui motivent les entreprises à utiliser l'exportation dans leur stratégie. Les principales motivations des PME à exporter sont présentées dans l'étude de Dana et al. (1995). Celles-ci sont :

- Augmenter les ventes et réaliser des économies d'échelle ;
- Augmenter les profits ;
- Améliorer l'utilisation de la capacité de production afin de permettre de diminuer les coûts unitaires de production ;
- Diminuer la dépendance à l'égard du marché domestique ;
- Prolonger le cycle de vie du produit ;
- Acquérir une expérience internationale.

Nous pouvons y ajouter deux objectifs supplémentaires :

- Rentabiliser les coûts de recherche & développement plus rapidement (Litvak, 1990) ;
- Acquérir une image internationale (Librowicz et al., 1984).

Les entreprises tentent, premièrement, de saturer le marché régional avant d'adopter une stratégie d'exportation leur permettant de poursuivre leur croissance comme l'ont souligné St-Pierre et al. (2003). Or dans le cas de l'Éthiopie, les entreprises n'ont pas saturé leur marché local du fait d'une stratégie basée sur la capacité de production et non pas sur le besoin du marché. De ce fait les potentialités de développement étaient et demeurent encore grandes ne serait-ce qu'à travers une diversification de la production en visant plus intensivement le marché féminin.

2.3.2 Caractéristiques de l'entreprise

Galan et al. (1999) soutiennent que l'expérience et la réputation d'une entreprise favorisent son entrée et sa réussite sur les marchés étrangers. De plus, l'expérience d'une entreprise au niveau des exportations a une influence significative sur son volume de ventes à l'étranger (Lado et al., 2004). Il y aurait différentes caractéristiques de l'entreprise affectant l'exportation : sa taille (Lado et al., 2004), son âge (Bagchi-Sen, 1999), son secteur d'activités (Ogram, 1982), la structure de son capital (Fernández et Nieto, 2005) et son niveau de technologie (Beamish et al., 1999).

Parfois, les entreprises s'organisent en consortium d'exportation qui peut être défini comme « une alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les produits et services de ses membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits par le biais d'actions conjointes » (ONUDI, 2003). Les consortiums d'exportation sont des arrangements de réseau spécifiques, sur la base de relations de collaboration domestiques. Ils impliquent généralement des PME caractérisées par des offres complémentaires et mutuellement améliorables et peuvent être orientés vers la vente ou la promotion. Ce type d'organisation est surtout utilisé pour atténuer les limitations découlant de la taille, de l'inexpérience ou de l'accès limité à la technologie, la production ou les ressources du marché.

Il existe pourtant des cas autochtones de réussite à l'exportation où une approche réfléchie et impliquant les parties prenantes a été adoptée dès le départ (par exemple le cas de Sole Rebels que nous verrons dans les études de cas), les entreprises concernées peuvent alors être décrites comme « nées internationales ». Les données empiriques sur les sociétés « nées internationales » qui le sont depuis leur création ou peu après - ont contesté le point de vue de l'internationalisation progressive (Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997). Ces entreprises sont également connues comme des « start-ups mondiales » ou « nouvelles entreprises internationales » (McDougall et al., 1994). Elles développent des stratégies entrepreneuriales pour exploiter simultanément les opportunités internationales dans une variété de marchés.

De nombreuses entreprises « nées internationales » sont plutôt petites. Elles s'internationalisent rapidement en développant des réseaux internationaux, en se fondant sur l'innovation, et en offrant des produits sur mesure.

Bien que les études de nouvelles entreprises internationales (McDougall et Oviatt, 1994; Oviatt et McDougall, 1994; Reuber et Fischer, 1997) suggèrent une approche différente à

l'internationalisation de celle proposée par les théoriciens, les deux se construisent sur une vision fondée sur la connaissance de l'internationalisation: cependant, le modèle d'Uppsala se concentre sur la connaissance du marché, alors que des études plus récentes mettent l'accent sur le rôle des connaissances technologiques.

2.3.3 Caractéristiques du dirigeant

Leonidou et Kaleka (1998) soutiennent que les caractéristiques managériales influencent le comportement de l'exportation des entreprises. Ceci est rapporté dans de nombreuses études qui se sont largement intéressées aux facteurs managériaux en tant que facteurs déterminants dans le succès des exportations des entreprises (Garnier, 1982 ; Leonidou et Kaleka., 1998 ; McConnel, 1979 ; Schlegelmilch, 1986 ; Ursic et Czinkota, 1989).

Les caractéristiques managériales affectant significativement les exportations des entreprises sont regroupées en deux grandes catégories selon Leonidou et Kaleka (1998) : les caractéristiques objectives telles que l'âge du gestionnaire, le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle, l'origine ethnique, la compétence linguistique et le temps passé à l'étranger ; ainsi que les caractéristiques subjectives telles que la tolérance au risque et la perception des coûts et des bénéfices.

L'étude de Weiner et Mahoney (1981) a démontré que le niveau de leadership influence la performance de l'entreprise. Donc, l'âge du dirigeant, le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle en lien avec des activités internationales et l'expérience à l'étranger sont des dimensions liées aux caractéristiques du dirigeant.

De cette partie nous comprenons que d'après la littérature il existe une typologie de structure à mettre en place afin d'être en mesure d'exporter. En plus des caractéristiques de l'entreprise, l'exposition du manager à des cultures diverses (en plus d'autres facteurs susmentionnés) augmenterait les chances d'une exportation réussie.

Les entreprises du secteur du cuir, la plupart inexpérimentées, doivent pouvoir bénéficier support des parties prenantes internes en vue de réussir dans des problématiques inconnues jusqu'alors. Il est alors important de comprendre comment agit le contexte culturel en entreprise dans l'émergence de mécanismes de gouvernance qui se veulent inclusifs, intégrant pleinement les parties prenantes, notamment les employés.

2.4 Conclusion de la partie théorique

Par rapport à la problématique annoncée la revue littéraire donne un cadre d'analyse intéressant dans la mesure où elle montre que l'approche d'Aoki, par son prisme institutionnel, prouve que les institutions doivent être prises en compte dans une analyse socio-économique des mécanismes de gouvernance.

Si dans le modèle théorique d'Aoki, c'est l'efficacité qui est le facteur explicatif unique des formes organisationnelles, l'émergence et le fonctionnement des firmes A et J ne dépendraient alors que de l'environnement externe. Ce dernier n'est considéré que du point de vue de la demande, or, dans les raisons historiques de l'apparition des mécanismes de coordination de la firme J, l'approvisionnement apparaît également comme un facteur explicatif. Ainsi, devant faire face à des contextes différents, les firmes japonaises s'organisent selon le modèle information horizontale / incitation centralisée et les firmes américaines selon le modèle information hiérarchique / incitation décentralisée. Cette information est intéressante car, nous le verrons, la firme éthiopienne du secteur du cuir présente sans doute un mélange de ces deux formes i.e. un modèle d'information hiérarchique et d'incitation centralisée.

De plus, la théorie de l'agence donne également une perspective intéressante sur la gouvernance d'entreprise en tant que paramètre institutionnel pour résoudre les problèmes inhérents à l'information cachée (sélection adverse) et l'action cachée (le risque moral) ; la première touche surtout à l'information par rapport aux technologies disponibles de l'entreprise et la seconde traite de la capacité, des compétences et de l'effort du manager en matière de conduite des affaires. Dans ce contexte, l'approche qui consiste à traiter les parties prenantes comme autant d'éléments à prendre en considération selon les modèles allemands et japonais, en donnant la priorité aux salariés plutôt qu'aux actionnaires (Mande, 2013) semble intéressante pour explorer leur adéquation dans un contexte spécifique.

Pour cette raison, les mesures incitatives destinées aux employés sont importantes puisqu'elles traduisent directement les choix stratégiques du dirigeant. L'importance de la motivation des employés et de l'étendue de leur implication dans la gouvernance d'entreprise est incontestable et les mesures incitatives sont cruciales en tant que moteur de la motivation des employés et donc cruciales pour la mise en œuvre de la stratégie de gouvernance d'entreprise. La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise aurait des retombées positives dans la structure du secteur privé (Summers et Hyman, 2005), augmentant

notamment sa stabilité. Ceci est particulièrement avéré pour les pays qui sont sur le parcours du développement économique et du développement l'industriel (Mutuhusamy et al., 2011) et, en effet, l'Éthiopie entre dans ce cadre.

Il n'est pas négligeable donc, de considérer que le facteur culturel ou historique constitue nécessairement un des facteurs de l'émergence des mécanismes de gouvernance. Ainsi les dimensions culturelles de Hofstede peuvent donner une bonne compréhension des facteurs spécifiques à la culture éthiopienne, notamment une grande tolérance et acceptation envers les inégalités et une préférence envers une distribution hiérarchique du pouvoir avec peu ou pas de justification quant aux décisions.

Les observations faites sur le terrain corroborent cette distribution hiérarchique du pouvoir ainsi que cette propension des subordonnés à attendre de recevoir l'ordre direct et précis de leur gestionnaire et à ne pas remettre en question les décisions du management.

Les mécanismes de gouvernance dans le contexte éthiopien ne sauraient donc être dissociés du cadre familial dans lequel ils ont été initié où le chef historique (le fondateur) fait figure de proue. Même si la relève dans les entreprises historiques est assurée par les enfants des dirigeants, ceux-ci tendent à continuer à opérer selon un modèle hiérarchique rigide où tous les pouvoirs leur incombent et par conséquent adopte une forme de gestion très conservatrice et très peu ouverte à l'innovation.

Ceci est d'autant plus évident lorsque nous observons la lente transition opérée, qui ne produit pas les résultats escomptés, alors même qu'une institution (l'État) exerce une forte pression pour inciter ces entreprises à exporter.

De l'analyse du cadre institutionnel et de celui qui est spécifiquement en vigueur dans le secteur du cuir, nous pouvons remarquer que celui-ci est resté relativement stable depuis l'instauration du régime actuel. En effet, nous assistons à une volonté gouvernementale de faire en sorte que le cuir devienne un des secteurs de pointe dans la lutte contre la pauvreté et la génération d'emplois, l'Éthiopie à l'heure actuelle n'a pas de salaire minimum. Le niveau des salaires que nous avons noté dans le secteur du cuir est d'environ 35-45 USD par mois pour les travailleurs débutants et 60-80 USD par mois pour les plus expérimentés.

En Éthiopie, où l'investissement étranger direct, utilisateur de main-d'œuvre à grande échelle, a tout juste commencé à affluer, il n'existe pas de statistiques salariales systématiques. De plus, l'*Ethiopian Investment Comission* ou l'*Ethiopian Industrial Development Zones Corporation* ne fait pas état d'une quelconque de tendance à la hausse du salaire. Le

Gouvernement éthiopien conseille les investisseurs étrangers de considérer les zones rurales où le travail est plus abondant au lieu d'Addis Abeba et ses environs afin d'éviter d'entretenir l'inflation des salaires à l'avenir, même si aucune tendance n'est encore visible aujourd'hui.

Il faut admettre que le salaire de 35-45 USD par mois est très faible. Il est inférieur à celui des pays dits à bas salaires comme l'Indonésie (241 USD), l'Inde (224 USD) ou le Vietnam (155 USD). Il est encore plus bas que dans les pays les plus pauvres d'Asie comme le Cambodge (101 USD), le Bangladesh (86 USD) et le Myanmar (71 USD) (JETRO, 2013).

Face à cette réalité, nous assistons à des institutions qui influent fortement le secteur directement (gouvernement) ou indirectement (organisations internationales en suivant les requêtes du gouvernement) afin de pousser l'ensemble du secteur vers les exportations pour favoriser l'entrée des devises dans le but de financer des projets de développement de grande envergure (comme le Barrage de la Renaissance).

Néanmoins, si l'objectif du gouvernement est clair, celui des entrepreneurs dans le secteur du cuir l'est moins et les entreprises historiques qui se sont maintenues à travers les changements de régime, semblent plutôt jouer le pragmatisme à défaut d'une vision stratégique à court et moyen terme.

De plus, il est important de comprendre si le fait d'être en présence d'entreprises familiales pourrait jouer à priori en faveur ou au contraire pénaliserait l'internationalisation de ces acteurs. En règle générale il a été noté qu'il y avait une inadéquation entre les velléités exportatrices et la structure des entreprises en ce qu'elles ne disposaient pas d'outil marketing qui les aurait aidés à avoir une meilleure visibilité du marché à cibler. Bien que la seconde génération de manager soit plutôt éduquée à l'étranger, le patriarche fondateur, lorsqu'il est vivant, appelle à la prudence et à une gestion très contrôlée et ne permet pas aux cadres d'être force de proposition ; tout reste centralisé et laisse donc peu de place à l'initiative.

L'outil descriptif d'Aoki permet des comparaisons internationales, très intéressantes. Il y a une grande proximité entre l'approche d'Aoki et la théorie de l'agence (même si les points de départ sont différents) : dans les deux cas, un rôle central est attribué aux incitations qui assurent l'efficacité du mode de coordination horizontal. Cela dit, dans l'approche d'Aoki les incitations conduisent à des comportements coopératifs, alors que dans la théorie de l'agence, celles-ci permettent de limiter les comportements opportunistes.

Pour autant, dans notre contexte éthiopien, nous ne constatons pas des comportements coopératifs mais plutôt une approche qui vise à limiter les comportements opportunistes par le biais d'un contrôle à tous les niveaux.

En nous référant à l'entreprise J (japonaise) d'Aoki, l'auteur vise dans un premier temps, à montrer la cohérence des règles internes de l'entreprise qui reposent sur un équilibre entre les mécanismes d'incitation des salariés et les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires de l'entreprise (Aoki (1988), (1990)). Il montrera ensuite comment ces mécanismes internes reposent sur des règles institutionnelles spécifiques qui façonnent les marchés auxquels l'entreprise J fait appel (règles de fonctionnement du marché des capitaux, du marché du travail ou du marché des fournisseurs) (Aoki 1994, p. 22).

Ce triangle de règles internes, cadre institutionnel et parties prenantes pourrait être un élément d'analyse pour les entreprises éthiopiennes évoluant dans le secteur du cuir. La non prise en compte de chacun ces trois éléments pourrait créer un déséquilibre dans les mécanismes et structure de gouvernance et conduire l'entreprise vers l'échec sur des problématiques spécifiques (comme l'exportation).

Pour Aoki (2001), l'organisation gère de l'information afin de mettre en œuvre des compétences productives, tout en mettant en cohérence ses modalités de coordination avec son système d'incitation. Néanmoins, les organisations sont inscrites dans des contextes institutionnels et de marché qui contraignent leur manière de s'organiser. Les modalités de gouvernance ont par ailleurs un ancrage historique ou sociétal et pour Aoki leur origine peut toujours être trouvée par cette approche.

Il est à ce point de la thèse important de noter que l'existence d'obligations éthiques entre le dirigeant et les parties prenantes ne fait pas l'objet d'un consensus. Goodpaster (1991), en cherchant à résoudre le « paradoxe » apparent entre gestion stratégique et éthique des parties prenantes, propose une approche qui est en fait une vision actionnariale atténuée : l'entreprise a des responsabilités envers ses parties prenantes, mais elles ne sont pas d'ordre fiduciaire. L'entreprise a principalement une mission économique, contrainte par des obligations éthiques (Goodpaster, 1991, p. 69). De façon similaire, Jensen (2002) se livre à un plaidoyer en faveur d'une « version éclairée de la théorie des parties prenantes » (ou d'une version actionnariale atténuée). Il considère que l'objectif de maximisation du profit n'est juste qu'un indicateur de succès de la stratégie mise en place et propose d'assigner à l'entreprise un

objectif plus global : prendre les décisions qui contribuent à augmenter la valeur de marché à long terme compte tenu des limites en termes de connaissances et de compétences.

Si les employés peuvent faire part de cette limite, en tant que ressource vitale et inscrite dans un laps de temps court (au regard de la durée de vie de l'entreprise) ayant une relation à la performance de l'entreprise, l'omission de ceux-ci dans la stratégie d'entreprise générera frustration et mécontentement et risque de ce fait d'avoir un impact négatif sur la qualité de travail.

Nous avons vu que selon Hofstede, pour l'Éthiopie nous sommes dans un cadre plutôt collectiviste et donc faire valoir ces revendications en groupe revient à décrire un paradoxe olsonien : Olson (1966), dans *Logic of Collective Action*, mit en évidence un paradoxe intéressant.

Le paradoxe est simple : si les individus pris isolément cherchent à maximiser leur fonction d'utilité – augmenter leur « plaisir » en réduisant leur « peine » -, alors leur intérêt est de laisser les autres assumer les coûts de la mobilisation pour en retirer les profits, en cas de succès du mouvement. De ce fait, au niveau agrégé, ce comportement rationnel en finalité pourrait expliquer qu'en dépit de la poursuite d'intérêts communs, chacun ait, paradoxalement, individuellement intérêt à ne pas se mobiliser. C'est le paradoxe du « passager clandestin » (*free rider*) et Olson développe en affirmant : « Que les membres d'un groupe aient avantage à atteindre leur objectif commun ne veut pas dire qu'ils agiront de manière à y parvenir, en admettant même qu'ils soient tous raisonnables et intéressés. En réalité, mis à part le cas des très petits groupes, à moins de mesures coercitives ou de quelque autre disposition particulière les incitant à agir dans leur intérêt commun, des individus raisonnables et intéressés ne s'emploieront pas volontairement à défendre les intérêts du groupe » (Olson, 1965 : 22).

La mobilisation n'a rien d'automatique ni d'inévitable, quand bien même la situation vécue par les individus est jugée par eux-mêmes déplorable et sujette au mécontentement. Néanmoins, lorsque la barrière du mouvement est réelle nous sommes en droit de nous demander quelle serait l'alternative.

Lors de nos observations, nous avons remarqué la grande dispersion géographique des entreprises et des distances à parcourir d'une tannerie ou fabrique de chaussure à une autre. Ces distances semblaient très élevées et en effet, dans certain cas, nous devions parcourir

jusqu'à 30 minutes en voiture et naturellement nous avons interrogé à un expert local sur la question du transport des travailleurs. Sur ce sujet, sa réponse, plus tard confirmée par les Directeurs Généraux de différentes entreprises, a été que les entreprises recrutent leur main d'œuvre dans une zone géographique en proximité immédiate de l'usine.

En effet le coût des déplacements quotidiens d'un point de la ville à un autre, absorberait une bonne partie du salaire. En ayant consulté les tarifs des minibus locaux, et sachant qu'ils ne suivent pas une logique linéaire, le prix minimum pour une distance de quelques kilomètres (aller-retour) était entre 6-10 ETB par jour. En Éthiopie, le salaire des employés évoluant dans le secteur du cuir est toujours calculé sur une base de 24 jours de travail, et impliquerait donc des frais de transport entre 132-240 ETB par mois, ce qui correspondrait à 1/5 voire 1/2 du salaire. Prenant en compte le fait que les zones où sont placées ces industries du cuir sont peuplées d'une population agraire très pauvre, dans l'impossibilité de pouvoir faire jouer la concurrence (à cause justement des coûts de transport prohibitifs), et que les syndicats ont pouvoir très faibles voire inexistant, ces employés ont un choix qui n'en n'est pas réellement un : travailler avec une rétribution non négociable ou se réfugier dans l'économie informelle.

Il nous semble ici que nous sommes dans un cadre à la Hirschman (1970), lequel, dans son ouvrage « *Exit, Voice and Loyalty* », expose les différentes stratégies individuelles pour faire face au mécontentement. L'auteur se place dans une perspective économique et part d'un raisonnement utilitariste (les individus chercheraient à maximiser leur satisfaction sous contrainte) en analysant les comportements des consommateurs face à la détérioration de la qualité d'un produit.

Dans chaque cas, le consommateur – ou le citoyen – évalue les avantages et les inconvénients (coûts) de ses conduites et choisit la plus gratifiante et la plus efficace. Le mécontentement est un état d'insatisfaction dont l'origine résulte de la pratique des relations sociales, par des individus eux-mêmes insérés dans des groupes sociaux de différents types (marché, famille, syndicat, parti, association...). Selon lui, ces mêmes consommateurs adoptent généralement trois types de réactions idéales-typiques : l'*exit*, ou défection ; le *voice*, ou prise de parole ; et enfin *loyalty*, la loyauté.

Dans le premier cas, ils peuvent choisir de quitter l'entreprise ou l'organisation en se dirigeant vers un concurrent. Les individus sortent du système d'interaction, rompent la relation sociale, autrement dit cessent de coopérer en se soustrayant à l'autorité et au pouvoir qu'elle exerce.

Dans le second cas, ils adoptent la stratégie de la protestation ouverte, en adressant des récriminations à l'entreprise ou l'organisation en question. C'est donc une réaction inverse de la défection : les individus restent fidèles à l'organisation mais tentent de la transformer de l'intérieur.

Enfin, dans le troisième cas, ils choisissent de rester fidèles à ladite organisation. « Le Loyaliste est celui qui hésite à quitter l'organisation à laquelle il appartient, même s'il est en désaccord avec elle » selon Hirschman (1972, p 101). Parmi les « loyalistes » sont donc rangés ceux qui, tout en restant dans l'organisation en question, choisissent de prendre la parole ou de se taire – quelles que soient les raisons de ce silence. Cette dernière catégorie est en réalité très développée dans l'histoire ; de surcroît, en restant dans l'institution tout en la critiquant ou en menaçant de « partir », les individus parviennent à exercer une influence plus forte sur les dirigeants de l'institution. Guy Bajoit, dans un article de la Revue française de sociologie, ajoute à ces trois types de réaction « l'apathie », qu'il définit comme de la résignation (Bajoit, 1988). Comme le reconnaît Hirschman lui-même, cette dernière joue un rôle fondamental dans les organisations : « Comme toujours, le déploiement de la parole est rendu malaisé par l'apathie et la passivité des membres, mais aussi parce qu'il sera contré – d'une façon insidieuse mais d'autant plus efficace – et réprimé par les organisations mises en place pour fournir ces services » (1972 : 72).

La perspective d'Hirschman complique utilement les stratégies individuelles face à la frustration, au sens où il ne devient plus « irrationnel » de ne pas se mobiliser ou encore d'être loyal à une organisation ou un parti dont on n'est plus satisfait. Néanmoins, la perspective utilitariste et individualiste méthodologique adoptée par l'auteur – le citoyen réagirait comme un consommateur et chercherait à maximiser son utilité et ses bénéfices de façon universelle – reste insuffisante pour analyser les processus de politisation et de mobilisation collective.

Il aurait été intéressant d'étudier pourquoi les employés de fabriques de chaussures ou des tanneries lorsqu'ils adoptent la stratégie de l'Exit et quittent non seulement l'entreprise mais aussi leur secteur de spécialisation pour se diriger vers d'autres qui sont plus rémunérateurs comme le BTP ? Il aurait été important d'étudier également la proximité des habitations des employés avec leur lieu de travail. Un a priori intuitif nous pousse à supposer que si les employés sont mécontents de leur niveau de rémunération (lequel à notre avis ne suffit pas à combler les besoins basiques d'un individu et/ou de sa famille), l'attitude et le *voice* est inenvisageable si l'on se réfère à ce que nous avons mentionné plus haut (culture collectiviste

et paradoxe d'Olson). L'Exit est tout autant inenvisageable (besoin de se déplacer du lieu d'habitation à une autre entreprise alors que ce déplacement impliquerait un coût de transport supplémentaire difficilement concevable au vu du niveau des salaires). Dans ce contexte alors la Loyauté obligée ou l'apathie détermine le type de comportement de ces employés dont le seul intérêt est motivé par des primes à la productivité qui ne sont malheureusement pas à leur portée car elles résultent d'une stratégie par défaut (employé considéré comme ressource) au lieu d'une prise en compte de l'employé comme une partie prenante importante.

Car, à la connaissance de ces éléments qui laissent transparaître clairement la vulnérabilité des salariés, la prise en compte de ceux-ci par les employeurs, représenterait un premier pas vers la reconnaissance du capital humain comme élément clé et indispensable.

3 METHODOLOGIE ET ETUDES EMPIRIQUES

L'objectif de cette thèse est de mettre en évidence les caractéristiques des pratiques de gouvernance en vigueur dans les entreprises formelles et informelles qui composent le secteur du cuir éthiopien et d'analyser leur organisation interne.

De là, découle notre problématique qui cherche à comprendre l'influence des employés, en tant que partie prenante importante, sur la performance des entreprises du secteur. La considération des employés comme des parties prenantes devrait se traduire dans des mesures incitatives conçues en tenant compte du contexte socio-économique et culturel dans lequel ils évoluent.

La validité de toute étude repose sur la méthodologie utilisée. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches conduites pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données ainsi que les procédures suivies pour les traiter.

Pour cette thèse, nous avons opté pour une méthodologie de recherche triangulaire. Elle consistera en la combinaison de trois types de méthodologies pour étudier la gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie. Les données qualitatives obtenues à partir d'études de cas, les données quantitatives obtenues au moyen d'une enquête effectuée à l'aide d'un questionnaire structuré auprès des entreprises opérant dans le secteur au niveau du territoire national et les données qualitatives recueillies à l'aune des observations d'experts, obtenues par des entretiens semi-directifs et des questionnaires in situ menés par l'auteur.

Avant de poursuivre, nous allons approfondir la notion de recherche triangulaire et l'intérêt que représente cette démarche pour notre thèse.

3.1 La recherche triangulaire

Le concept de triangulation est emprunté à des techniques de navigation et d'arpentage qui déterminent un seul point dans l'espace avec la convergence de mesures prises à partir de deux autres points distincts (Rothbauer, 2008). Comme l'ont expliqué Moran-Ellis et al., (2006) le concept de triangulation a été examiné en détail, développé et débattu par un certain nombre d'auteurs (voir, par exemple : Bryman, 2004 ; Greene et al., 2001 ; Kelle, 2001).

Selon Yeasmin et Rahman (2012)⁵⁵, la recherche triangulaire est un processus de vérification qui renforce la validité d'une démarche en incorporant plusieurs points de vue et des méthodes variées et complémentaires. Pour les auteurs, il existe des points de vue mitigés sur l'utilisation de la « triangulation » dans la recherche. Olsen (2004) considère que l'argument de certains auteurs pour la triangulation est purement et simplement la justification d'une compréhension plus large et profonde du phénomène de l'étude. Alors que le Web (1966), Smith & Kleine (1986) et Denzin (1978) ont fait valoir que la triangulation est effectivement utilisée pour augmenter la précision de l'étude et dans ce cas la triangulation est à considérer comme l'une des mesures de validité.

Selon Rothbauer (2008) lors de la conception et de la recherche, les chercheurs qualitatifs conjuguent fréquemment plusieurs méthodes telles que les entrevues, les enquêtes et l'observation à travers des laps de temps variables et à des endroits différents afin de recueillir des données sur leurs phénomènes de recherche à partir de plusieurs points de vue et dans des contextes différents. Les chercheurs peuvent également varier leurs méthodes au sein de chaque type d'approche ; par exemple, afin d'obtenir une image plus complète d'un point de vue des participants, le chercheur peut utiliser une combinaison d'entrevues conversationnelles (non dirigées) et d'entrevues structurées comportant des questions prédéfinies et communes pour tous les interlocuteurs sondés. Ce sont des techniques à mêmes de faire émerger des données différentes et complémentaires.

Une autre façon de fournir de multiples points de vue est d'utiliser une combinaison de méthodes d'échantillonnage pour recueillir des données soit à partir de différents types d'informateurs ou bien d'une seule catégorie, mais à des moments et dans des lieux différents. Les résultats des méthodes quantitatives de collecte de données peuvent également être triangulés en les confrontant avec les résultats des méthodes qualitatives.

Denzin (1970) remarque qu'il existe quatre formes de triangulation, notamment :

1. Données : lorsque le chercheur utilise plusieurs échantillons tirés d'une même population ;
2. Investigateurs : lorsqu'il y a plusieurs chercheurs qui travaillent sur le rassemblement et l'interprétation des données ;

⁵⁵ Sabina Yeasmin and Khan Ferdousour Rahman, *Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research*, BUP JOURNAL, Volume 1, Issue 1, September 2012, ISSN: 2219-4851

3. Théories : lorsque plusieurs perspectives sont utilisées pour expliquer les données et fournir des interprétations à travers plusieurs perspectives ;
4. Méthodologie : lorsque le chercheur utilise plusieurs méthodes pour la collecte des données.

Pour cette thèse nous allons utiliser une triangulation des méthodologies et nous utiliserons donc plusieurs méthodes dans la collecte des données (Cohen et Manion, 1980). Paqua et al., (2006) expliquent comment la triangulation des méthodes dans la recherche permet d'une part d'atténuer les risques que les résultats puissent être remis en question en raison même de l'usage d'une seule méthode et d'autre part d'appréhender les dimensions multiples d'un même phénomène.

Rothbauer (2008) explique que la triangulation dans la recherche implique une approche intégrant plusieurs méthodes pour la collecte et l'analyse des données. L'idée de base qui sous-tend le concept de triangulation réside dans le fait que les phénomènes étudiés peuvent être mieux compris lorsqu'ils sont abordés au moyen d'une variété ou d'une composition de méthodes de recherche.

L'approche multi-méthodes est considérée comme une stratégie de recherche qui peut atténuer les effets des biais ou des déficits causés par l'utilisation seule méthode d'enquête. Dans un premier temps, dans les années 1950 et 1960, la triangulation a été présentée comme le moyen de démultiplier les mesures de validité ou de renforcer la crédibilité des résultats de recherche en comparant les résultats des différentes approches à une seule unité d'étude. En d'autres termes, la triangulation peut distinguer plusieurs mesures que l'on pourrait estimer équivalentes en l'absence de différentes méthodes d'investigation. Cependant, l'utilisation des méthodes de triangulation pour minimiser les biais de mesure a été critiquée au cours des années par des chercheurs qualitatifs en raison de leur trop grande proximité avec des notions positivistes de fiabilité et de validité. Il est stipulé que si différentes approches peuvent mesurer différents aspects d'un problème de recherche, ils peuvent également donner différents types de données (Rothbauer, 2008).

Dans l'enquête qualitative, les chercheurs ont tendance à utiliser la triangulation comme une stratégie qui leur permet d'identifier, d'explorer et de comprendre les différentes dimensions des unités d'étude, renforçant ainsi leurs résultats et enrichissant leurs interprétations. Cependant, il existe des différences entre les chercheurs et les commentateurs sur la nature, le

degré et l'utilité de la comparaison des résultats obtenus à partir de différentes approches (Rothbauer, 2008).

Nous pouvons dès lors affirmer que la triangulation implique la combinaison volontaire et revendiquée de méthodologies quantitatives et qualitatives comme une solution de poids pour renforcer une conception de la recherche où la logique est basée sur le fait qu'une seule méthode ne peut appréhender de manière adéquate des problématiques multidimensionnelles (Denzin 1978 ; Patton 1990 ; De Vos 1998).

Patton (2002) met en garde sur le fait qu'il serait une erreur de considérer l'objectif de triangulation comme l'atteinte d'une cohérence entre les sources de données ou les approches ; en réalité, ces incohérences sont susceptibles d'apparaître selon l'importance relative des différentes approches. De l'avis de Patton, ces incohérences ne doivent pas être considérées comme affaiblissant la preuve, mais devraient plutôt être considérés comme une occasion de découvrir une signification plus profonde dans les données.

Cette analyse triangulaire apportera une réponse à la problématique posée au début de cette thèse en cherchant à comprendre si et comment le cadre institutionnel est pris en compte pour définir les stratégies d'entreprises.

Ceci s'effectuera donc à trois niveaux :

- L'observation d'expert : en analysant les entretiens semi-directifs conduits dans les entreprises historiques du secteur du cuir ainsi que le questionnaire auprès des membres du cluster de Yeka. De plus le journal de travail apportera les nuances nécessaires à l'interprétation des données recueillies.
- L'analyse qualitative : qui se fera par le biais de quatre études de cas sur un modèle également triangulaire comprenant : différentes structures d'entreprises, différentes institutions et différents modèles de distribution.
 - o Structure défaillante : entreprise historique appartenant (au moment de l'analyse) au secteur public i.e. Anbessa et avec une structure de distribution locale vieillissante et une structure de distribution non adaptée à l'export.
 - o Structure innovante : entreprise nouvelle ancrée dans son héritage culturel avec une distribution utilisant les canaux de distribution en ligne i.e. Sole Rebels.

- Structure performante : entreprise internationale nouvellement installée en Éthiopie avec un système de distribution international en tant que sous-traitant i.e. Huajian.
 - Structure coopérative créée par une institution internationale avec un système de distribution visant le haut de gamme à travers une marque i.e. Taytu, Made in Ethiopia.
- L'analyse quantitative : qui sera basée sur des données primaires collectées à travers un instrument d'enquête défini et qui testera les hypothèses de recherche alimentant la question au fondement de cette recherche triangulaire.

3.1.1 L'Observation d'expert

Ces données sont collectées par le vécu ou bien à travers des instruments d'enquête.

Nous avons utilisé un journal de bord dans lequel nous avons, de manière régulière, lors de notre séjour en Éthiopie de 2009 – Décembre 2012, rapporté l'ensemble des points clés entrant dans la problématique de travail et qui intéressaient également cette thèse. Ce journal a eu également pour vertu de permettre de mieux cerner la problématique de recherche et les hypothèses de travail.

Les limites du journal de bord résident dans le fait qu'il représente une activité très chronophage qui requiert une assiduité dans l'exercice. En outre, cette méthodologie présente un biais lié à l'implication personnelle non seulement en tant qu'observateur mais également en tant qu'expert, acteur chargé d'apporter des solutions afin d'aider à l'amélioration des exportations au niveau du marketing.

Pour atténuer ce biais, nous avons eu recours à deux outils l'un qualitatif, l'autre quantitatif.

Le premier outil, qualitatif, a consisté en des entretiens semi-directifs. Les entretiens semi-directifs sont une technique de collecte de données intermédiaire entre les méthodes non structurées (entretiens de groupe par exemple) et les méthodes complètement structurées (enquêtes par questionnaires structurés) généralement assimilées au sondage par questionnaire.

Il s'agit réellement d'entretiens entre deux personnes, l'expérimentateur et le sondé. Ils représentent des apports particuliers à la recherche que les autres techniques ne peuvent pas fournir aisément. Le premier dirige le but du procédé et le second décrit son mode opératoire.

Marpsat (1999) prône le fait : « qu'au cours des entretiens exploratoires précédant une enquête, des pistes nouvelles peuvent se dégager, conduisant à formuler des hypothèses que le chercheur n'avait pas nécessairement identifiées au départ. Elle cite notamment (Michelat, 1975) : « l'enquête par entretiens non directifs est justement destinée à susciter et à nourrir les hypothèses ».

Dans le cadre de cette recherche l'auteur a interviewé les dirigeants des six principales tanneries en Éthiopie. Les entretiens d'une durée comprise entre trente minutes et deux heures ont été réalisés entre Mai et Novembre 2010, selon une approche semi-structurée. Les entrevues ont permis d'obtenir un aperçu de la stratégie et de la gouvernance d'entreprise des principales tanneries et fabricant de chaussures de l'Éthiopie, en soulignant leurs aspects spécifiques.

Il convient de préciser qu'à la différence des enquêtes quantitatives, le principal outil de collecte des données dans les entretiens semi-directifs est un guide d'entretiens. L'autre outil indispensable est le support de collecte qui peut être du papier (enregistrement des informations à la main) ou un support audio. Dans notre cas, le support papier a été quelquefois utilisé mais le plus souvent, c'est un dictaphone (support audio) qui a été utilisé. L'avantage du dictaphone est qu'il permet d'aller vite et de collecter ainsi le maximum d'informations auprès de l'interlocuteur, en un temps relativement limité.

La démarche consiste à poser une question générale relative à un thème spécifique de l'étude, et à laisser l'interlocuteur livrer toutes les informations qu'il connaît sur la question. L'intervention de l'interlocuteur à propos d'une question principale peut inspirer d'autres questions secondaires. Autrement dit, le guide d'entretiens précise un ensemble de questions principales et les questions spécifiques ne sont pas connues à l'avance.

Les entreprises comprises dans cet entretien qualitatif étaient :

- Batu Tannery
- Dire Tannery
- Peacock shoe factory
- Hafde Tannery
- Wallia (tannerie et fabricant de chaussures)
- Anbessa shoe factory

Le deuxième outil, quantitatif, celui-là, a été utilisé dans les entreprises composant la coopérative du cluster de Yeka. L'analyse du cluster de Yeka nous paraissait intéressante également de par la taille « humaine » des entreprises qui la composent et donc de par la nature plus proche des rapports aux employés qui appréhendent ainsi pleinement l'essentiel de la gestion mise en en place.

3.1.2 Collecte des Données Qualitatives

Nous l'avons mentionné plus haut, la collecte et l'analyse qualitative se fera par le biais de quatre études de cas sur un modèle également triangulaire comprenant différentes structures d'entreprises, différentes institutions et différents modèles de distribution.

- Entreprise historique : structure défaillante, appartenant (au moment de l'analyse) au secteur public i.e. Anbessa et avec une structure de distribution locale vieillissante et une structure de distribution non adaptée à l'export.
- Entreprise nouvelle ancrée dans son héritage culturel : structure innovante entreprise à capital privé avec un mode de distribution utilisant internet i.e. Sole Rebels.
- Entreprise internationale : structure performante, nouvellement installée en Éthiopie avec un système de distribution international en tant que sous-traitant i.e. Huajian.
- Entreprise de type coopérative : crée par une institution internationale avec un système de distribution visant le haut de gamme à travers une marque i.e. Taytu, Made in Ethiopia.

Une étude de cas multiples permet au chercheur d'explorer les caractéristiques au sein d'un cas ainsi que les différences entre les cas. Le but étant de reproduire les résultats dans chacun. Parce que des comparaisons seront établies, il est impératif que les cas soient choisis avec soin afin que le chercheur puisse prédire des résultats similaires dans les cas, ou de prévoir des résultats contrastés sur la base d'une théorie (Yin, 2003).

3.1.3 Collecte des Données Quantitatives

Le sondage par questionnaire est une opération statistique classique qui consiste, pour étudier un phénomène quelconque dans un ensemble donné, à limiter les analyses à une partie de cet ensemble, afin de limiter les coûts et d'apporter les précisions à certaines estimations. Cette démarche est fondée sur la représentativité de la partie sur laquelle s'effectue en définitive

l'étude, communément désignée par le terme d'échantillon. Toute la problématique de la validité de la méthode réside dans la technique de choix de l'échantillon que nous aborderons au chapitre 9 de cette thèse.

Le but de l'enquête quantitative est de collecter des informations dont l'analyse permet de déterminer la corrélation entre différentes variables rentrant dans la problématique de recherche. À la différence des enquêtes qualitatives, elle permet de collecter des informations chiffrées et synthétiques sur l'ensemble des entreprises opérant dans le secteur du cuir en Éthiopie.

Les informations qui permettront de converger vers la compréhension de la problématique sont collectées par un questionnaire structuré qui est le principal instrument de l'enquête par sondage. Le questionnaire utilisé dans cette thèse est organisé en 4 sections, chacune abordant un aspect particulier de l'étude.

3.2 L'observation d'expert

Selon Marpsat (1999), si les entretiens préalables à l'enquête font surgir des hypothèses ou des questions, les résultats de l'enquête peuvent être à l'origine d'investigations qualitatives. Pour ce faire elle cite (Combessie, 1982) qui précisait que « ni le qualitatif ou le quantitatif d'une part, ni l'approche extensive ou l'approche compréhensive d'autre part n'ont le monopole des vertus heuristiques ou pouvoirs de validation ». Marpsat continue en arguant du fait que (Combessie, 1999) utilise en exemple une recherche menée en Andalousie occidentale où l'exploitation du questionnaire statistique a permis de mettre en évidence des différences dans les taux de chômage liées à la catégorie socio-professionnelle du père, alors que lors des entretiens « tous les informateurs évoquaient le chômage comme un problème général des « ouvriers du campo ». En effet, « (...) pour les exploitants comme pour les salariés agricoles et les organisations syndicales, l'image de la masse ouvrière primait (crainte ou espoir) ; cette relation qui mettait en cause l'homogénéité de la masse ouvrière et stigmatisait la pratique de petits patrons, avait été tue ».

Pour Marpsat, la démarche quantitative amène alors une hypothèse qui peut être validée par une démarche qualitative et en citant toujours (Combessie, 1982): « Pour une découverte de ce type, il n'est pas sûr, l'hypothèse étant posée, que la validation la meilleure ne doive pas être une série d'études de cas permettant, sans coûts excessifs, une approche compréhensive de la carrière familiale, de la manière dont est tacitement admis ce mode de recrutement, c'est-à-dire accepté, légitimable mais tu ».

3.2.1 Entretiens semi-directifs dans les entreprises historiques du secteur du cuir éthiopien

Dans le cadre de cette recherche nous avons interviewé les dirigeants des six principales entreprises en Éthiopie. Les entretiens qui ont duré entre trente minutes et deux heures ont été effectués entre Mai et Novembre 2010, et ont été réalisées en langue anglaise en utilisant une approche semi-structurée.

Les entrevues ont permis d'obtenir un aperçu de la stratégie d'entreprise et de la gouvernance d'entreprise des principales (historiques) entreprises opérant dans le secteur du cuir de l'Éthiopie, en soulignant les aspects spécifiques de leurs modèles de gouvernance respectifs. Les conclusions tirées de l'analyse des réponses recueillies, ont servi de base pour la rédaction du questionnaire quantitatif utilisé dans cette recherche pour recueillir les données analysées par la suite dans cette thèse et ont mis en évidence l'existence de caractéristiques particulières dans le cadre de la gouvernance typique des entreprises familiales du secteur du cuir éthiopien. Les entreprises et managers qui ont été inclus dans le processus d'entrevue étaient :

Batu Tannery, M. Tatek Yirga

Batu Tannery a été fondée en 1999 par M. Yirga Haile et était détenue jusqu'à son décès par lui et son fils. La tannerie a un volume de traitement total de 1.000 peaux de bovins, de 8.400 peaux d'ovins ou de 9.000 peaux de caprins par jour. 85% de la production des cuirs de bovins et 50% des cuirs d'ovins sont destinés aux marchés d'exportation. Le reste de la production est écoulee sur le marché local et auprès de sociétés sœurs (dans la production de chaussures, vêtements et meubles). La tannerie est spécialisée dans la production de cuirs finis ainsi que dans les étapes intermédiaires tels que le *wet-blue* et le semi-fini. Le fondateur de la société a transmis Batu à l'un de ses 8 enfants, qui est aujourd'hui directeur général. Celui-ci gère de manière directe le marketing de sa société et initie l'ensemble des processus dans l'entreprise.

Addis-Abeba Tannery S.C., M. Endris Ibrahim

Addis-Abeba Tannery Share Company est la plus ancienne tannerie en Éthiopie, fondée en 1925. La société fait partie de la holding Geotracko qui s'occupait initialement du commerce de peaux et a été fondée par le père de M. Endris. Bien que capable de transformer tout type de cuir, cette tannerie produit des cuirs et peaux au niveau semi-transformés et finis à la fois pour le marché local et étranger. Pour le marché local, la société produit du cuir pour les tiges, doublures, cuir pour les vêtements, cuir nubuck, semelles en cuir, cuir pour les sacs à main et cuir de vache, moutons et doublure de chèvre pour l'ameublement. Pour le marché

d'exportation, la société propose du cuir fini, bien que le traitement du cuir soit maîtrisé dans toutes ses étapes⁵⁶.

Wallia Tannery PLC., M. Yared Alemayu

Wallia Tannery fut établie en 1989 par M. Alemayu Simegn qui est toujours aux commandes de l'entreprise. M. Yared est le directeur général et occupe également les fonctions marketing. Wallia est également une fabrique de chaussures sous la même appellation. La tannerie emploie 200 personnes et son chiffre d'affaires annuel se situe entre 4.000.000 et 5.000.000 USD⁵⁷. La tannerie produit du cuir fini et semi-fini ainsi que du cuir pour les tiges de chaussures.

Hafde Tannery, M. Hussein Fayssa

Hafde a été créé en 1995 et a commencé sa production en 1999. L'entreprise a été fondée par le père de M. Hussein (décédé aujourd'hui). Il compte parmi les trois plus grands exportateurs de cuir éthiopien en Europe et Asie et l'une des plus grandes tanneries du pays. Leur production comprend cuir semi-fini et fini (de moutons, chèvres et vaches). La gestion de l'entreprise est assurée par les trois frères Fayssa.

Dire Tannery, M. Binyam Bedada

Dire Tannery, fait partie d'une des plus grandes sociétés éthiopiennes fondée en 1973, Dire Industries. Dire Industries a été fondée par M. Bedada Chali et comprend deux autres grandes entreprises opérant dans le secteur du cuir : Peacock Shoe Factory et Modjo Tannery. La direction générale de chaque affaire est confiée à un des fils de M. Bedada mais ce dernier reste très présent dans les décisions stratégiques. Dire Tannery traite 600 peaux de bovins et 5.000 peaux d'ovins par jour, avec une production hebdomadaire d'environ 80.000 pieds carrés de cuir bovin utilisés pour les tiges de chaussures et 150.000 pieds carrés de peaux de mouton utilisée pour les tiges de chaussures et les doublures, ainsi que les vêtements et gants. La tannerie emploie 480 personnes, dont 197 femmes. La société a mis en place un politique anti-harcèlement grâce à laquelle les femmes se sentent en sécurité au travail leur taux de rétention (des travailleurs chez les femmes) est particulièrement élevé. Les relations entre la direction et le syndicat de la tannerie sont bonnes. Lors des négociations collectives, les contributions des représentants syndicaux sont considérables, notamment lorsqu'il s'agit de suggérer des modes opératoires pour accroître la productivité des travailleurs⁵⁸.

⁵⁶ International Trade Center UNCTAD/WTO 1994-2015

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2014. Disponible au: <http://www.unido.org/news/press/unido-2014.html>

Peacock (fabrique de chaussures), Elias Bedada (directeur général)

Personne interviewée : M. Dawit Birassa (Directeur de Production)

Peacock est devenu l'un des rares grands fabricants de chaussures en Éthiopie avec 300 employés, répartis dans trois énormes usines de plus de 1,000 mètres carrés chacune. Les trois usines abritent la découpe, la couture et les unités de montage et de finition. Une quatrième usine est en construction.

La capacité installée des usines est de 2.000 paires de chaussures par jour, tandis que la production réelle se situe autour de 1500 pièces avec un chiffre d'affaires annuel d'environ de 80 millions de Br. En 2007/2008, il a produit environ 500.000 paires de chaussures pour les marchés locaux et d'exportation.

Anbessa (fabrique de chaussures), M. Solomon Temechache (propriétaire et Président).

M. Solomon Temechache a pris le contrôle de la société en 2010 (qui jusqu'à cette année était encore gérée par l'état). Employant plus de 700 personnes dans l'ensemble du processus de production, l'usine a une capacité de production installée de 2500 paires par jour. Cette production se compose de chaussures et de bottes en cuir pour hommes, femmes et enfants, ainsi que de chaussures à semelles militaires. Les cuirs utilisés sont approvisionnés localement⁵⁹.

Nous allons étudier en détail le cas d'Anbessa avant 2010 étant donné que c'était la dernière entreprise du secteur encore publique. Comme nous allons le voir dans l'analyse des entreprises historiques du secteur du cuir, le système de gestion semble être un héritage du passé avec une concentration des pouvoirs en une seule personne, à savoir, le directeur général.

Les fonctionnalités suivantes ont émergé à partir d'une analyse des entrevues ainsi que les sites Internet des entreprises :

<u>2010</u>	Batu	Addis Ababa	Wallia	Hafde	Dire Tannery	Peacock Shoe Factory	Anbessa
Éducation du PDG	États Unis	Business Administration	États Unis Business Administration	Connaissances Familiales	États Unis	États Unis	BA Accounting
Rôle du chef de famille	Fondateur PDG	Fondateur	Fondateur PDG	Fondateur PDG	Fondateur PDG	Fondateur PDG	N/A

⁵⁹ International Trade Center UNCTAD/WTO 1994-2015

Niveau de Centralisation	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
Mesures incitatives adoptées	Minimum légal requis et bonus à la productivité	Minimum légal requis et bonus à la productivité	Bonus à la productivité	Bénéfices ad-hoc	Minimum légal requis et bénéfices ad-hoc	Minimum légal requis et selon les commandes	Bonus annuel basé sur la performance de l'entreprise
Efficacité des Incitations	Incertaine	Partielle	Oui	Oui	Incertaine	Oui	Non
Présence d'un site internet	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Le site donne des infos sur l'environnement	Non	-	-	Partiellement	Oui		Non
Le site internet donne des infos sur les employés	Oui	-	-	Non	Partiellement		Non
Le site internet donne des infos sur les machineries	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 19 - Entrevues avec les managers des 6 entreprises historiques dans le secteur du cuir en 2010

D'après les entrevues, il est apparu clairement à quel point les entreprises ont été fortement centrées sur la propriété de la famille et leur gestion tournait autour de la figure charismatique du patriarche / fondateur. La seule exception était Anbessa dont la propriété est éloignée de la famille fondatrice, mais où la centralisation autour du PDG y est néanmoins avérée.

Dans tous les cas étudiés, chaque directeur général interrogé a confirmé que la gouvernance de l'entreprise est très centralisée ; tous les choix opérationnels nécessitant l'approbation préalable de leur bureau. Ceci se révèle d'ailleurs évident, au cours des entrevues, compte tenu du nombre d'interruptions et de visites de cadres demandant l'approbation ou l'avis de du directeur général pour nombre de décisions allant de la plus petite dépense à des choix stratégiques. Cela pourrait être en partie expliqué par le patrimoine culturel hérité du DERG. Cette forte centralisation et le phénomène de micro gestion est typique non seulement des

entreprises familiales, mais aussi du reste des entreprises éthiopiennes, avec une vision à très court terme du ratio coûts/avantages. L'étude de cas d'Anbessa permettra sans doute de corroborer cette affirmation.

Au cours des entretiens, il a été remarqué que les réponses apportées s'avéraient souvent hors-sujet et n'abordaient que rarement la question posée dans son intégralité.

Il semble donc approprié de conclure qu'il existe une forte réticence à divulguer le détail des pratiques commerciales. Le comportement social de l'entreprise est un sujet sensible ; il est compréhensible que, pour des raisons de confidentialité, les directeurs généraux pourraient ne pas être prêts à répondre précisément (ou honnêtement) aux questions liées aux politiques et incitations au travail. Il est donc inenvisageable de supposer que les informations recueillies correspondent parfaitement aux véritables politiques mises en œuvre par les entreprises.

En 2015 soit presque cinq ans plus tard, le même questionnaire a été soumis aux mêmes entreprises afin de comparer les réponses et établir une éventuelle cohérence ou un changement dans l'approche par rapport à 2010.

<u>2015</u>	Batu	Addis Ababa	Wallia	Hafde	Dire Tannery	Peacock Shoe Factory	Anbessa
Même gestionnaire	Oui	Oui		Le DG est le Directeur des opérations		L'entrevue a été effectuée par le directeur marketing	Oui
Éducation du PDG	-	-		-		LLB degree	-
Rôle du chef de famille	-	-		-		-	-
Niveau de centralisation	Le marketing est partie du département commercial avec une certaine liberté et prévoit de le rendre plus indépendant	Le département Marketing rend compte directement au DG		Centralisé avec des plans pour augmenter encore plus la centralisation.		Un département de marketing indépendant se concentrant sur les ventes nationales et internationales	Deux départements de marketing avec une liberté étendue

Mesures incitatives adoptées	Incidations de production Mensuelles, des prix annuels, incitations salariales	Prime annuelle basée sur la profitabilité et alimentation subventionnée, en essayant actuellement de mettre en œuvre un système d'incitation à la pièce		Repas subventionnés, le transport, l'éducation et des augmentations salariales basés sur la performance		Pas réussi à mettre en œuvre un système d'incitations, mais a des incitations non monétaires en place (les récompenses)	Certaines en place pour les employés et la gestion (différente)
Efficacité des Incitations	Oui	Oui		Oui		Oui	Oui
Présence d'un site internet	Oui	Non	Non	Oui	Oui	-	Oui
Le site donne des infos sur l'environnement	Non	-	-	Partiellement	Oui	-	Non
Le site internet donne des infos sur les employés	Oui	-	-	Non	Partielles	-	Non
Le site internet donne des infos sur les machineries	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 20 -Entrevues avec les managers des 6 entreprises historiques dans le secteur du cuir en 2015

D'après les réponses du questionnaire 2015, il est apparu une ouverture claire envers l'importance des incitations et le rôle des salariés dans l'entreprise. Tous les managers ont convenu que les incitations sont essentielles pour augmenter les performances des employés et qu'ils étaient ouverts à une implication des salariés dans la gouvernance d'entreprise. Il est apparu clairement que dans les années écoulées, la position des managers en matière de mesures incitatives et la participation des employés avait évolué vers une certitude ferme

selon laquelle les employés consultés dans la prise de décisions et que des incitations doivent être mises en place afin d'augmenter les performances, pour le bénéfice de l'entreprise in fine.

Une analyse des sites internet des entreprises, lorsqu'ils étaient disponibles, ont permis de recueillir des informations sur l'importance accordée à la communication, à la participation des salariés ainsi que sur la politique des entreprises à l'égard de l'environnement. Sur les 3 entreprises ayant un site Web, une seule mentionnait les employés comme des parties prenantes et encore mention était faite de manière superficielle. D'autre part, deux des trois sites mentionnaient l'engagement des entreprises à l'égard de l'environnement.

Les observations ci-dessus résumées ont servi de point de départ pour le développement d'un instrument d'enquête plus avancé permettant de recueillir et d'analyser, d'une manière plus globale, les données concernant les incitations dans les entreprises familiales dans le secteur du cuir éthiopien.

Une enquête auprès des petites et micro entreprises du secteur du cuir en Éthiopie menées par nous en 2012 a révélé une approche aux incitations basée sur une nécessité de maintenir l'employé plutôt qu'une approche systématique. Pour les fins de cette recherche une série de tableaux croisés dynamiques ont été créés à partir des données brutes de l'enquête. L'objectif est de mettre en évidence le type d'incitations utilisées dans les PME dans le secteur du cuir. Au total, l'enquête a porté sur 127 salariés de 22 entreprises de cuir différentes regroupées en cluster productif. Il convient dès lors de présenter la notion de cluster (ou grappe en français) avant d'analyser les données du cluster de Yeka.

3.2.2 Analyse du cluster productif de YEKA

3.2.2.1 Introduction

Porter (1990)⁶⁰ définit le cluster comme une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, qui s'affrontent et coopèrent avec des fournisseurs spécialisés, des prestataires de services, des entreprises d'industries connexes et des institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles) dans un domaine particulier. En 1998, il précise sa définition du cluster. Ainsi, la combinaison de relations concurrentielles et coopératives entre les entreprises co-localisées induirait un meilleur apprentissage, une diffusion de l'innovation plus forte et donc une plus grande compétitivité des entreprises et des industries localisées dans un cluster.

⁶⁰ *The Competitive Advantage of Nations*

En 2000, M. Porter complète son approche en assimilant le cluster à une chaîne de valeur intégrée territorialement, supportée par les pouvoirs publics, par des réseaux sociaux plus ou moins formels, et par des relations entre producteurs, sous-traitants et clients. Porter rappelle par ailleurs l'importance de la proximité géographique des acteurs dans la constitution d'un cluster, préalable nécessaire à sa phase de maturation marquée par la formation d'un réseau, c'est-à-dire une forme systémique de coopération qui promeut le savoir.

3.2.2.2 *Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society Ltd (EIFCCOS)*

Le cluster de Yeka est regroupé au sein d'une société (coopérative) dotée d'une seule entité juridique qui représente l'ensemble des entreprises (qui n'ont pas de statut juridique à titre individuel) qui la composent. En ce sens, il nous paraissait important de voir ce type de gouvernance dans le paysage du cuir éthiopien car si le chapeau de l'existence légale est porté par EIFCCOS Ltd., les membres, donc l'ensemble des entreprises productives, n'ont pas de valeur juridique en tant que telle, elles jouissent néanmoins d'une certaine autonomie dans la prise de décision stratégique ainsi que dans la gestion courante.

L'analyse du cluster de Yeka nous paraissait intéressante également de par la taille humaine des entreprises qui la composent et donc et donc de par la nature plus proche des rapports aux employés comprenant l'essentiel de la gestion. De plus, l'organisation en cluster de ces différentes entreprises composant la filière (fournisseur de colle, fabricant de semelle, fournisseur de peaux etc.), confère beaucoup de réactivité et de souplesse à ces micro-fabricants de chaussures, ce qui se répercute nécessairement dans le mode de gestion des employés.

N.	Nom du propriétaire	Expérience en tant qu'employé avant de démarrer sa propre entreprise	Année d'établissement de l'entreprise
	Aboneh Sema	14	2002
2	Weynshet Aendiye	7	1999
3	Fekadu Sarko	8	2005
4	Girum Hailu	8 ans dans l'entreprise familiale	1998
5	Kidane Haile Beyene	5 ans dans l'entreprise familiale	2001
6	Aebewaw Tirfa	12	2011
7	Tsehay Kasa	4	2005
8	Zewdia Midekisa	7 ans dans l'entreprise familiale	1993
9	Aeyenew Habteslasia	4	2007
10	Gugsa Gurara	10	2002
11	Negash Husian	17	2010
12	Bahru Aerebu	12	2004

13	Endashaw Lema	10	2001
14	Zeneb Tesfay	8	2003
15	Teshalle Worku	11	2009
16	Fekadu Yarenjaw	4	2001
17	Kumneger Mesele	5	2006
18	Sisay Gizaw	6	2012
19	Solomon Degefu	7	2008
20	Shermolo Argaw	12	2007
21	Temesgen Nuri	13	2004
22	Belay Aessefa	2	2004

Tableau 21 - Liste des propriétaires des entreprises qui avaient de l'expérience sur dans secteur avant de démarrer leur propre entreprise et de l'année d'établissement

L'éducation formelle dans le secteur du cuir est récente, par conséquent peu de ces entrepreneurs de petites e micro entreprises, sont capables fournir des produits modernes et innovants. En outre, les méthodes de fabrication, la qualité et le design des chaussures sont très similaires. Ces facteurs exposent les entreprises à la pression de la concurrence pour le même marché ciblé.

Les entreprises ont fabriqué des chaussures pendant plus d'une décennie de manière isolée, mais ils ont été inclus dans la zone très peuplée de « Merkato », spécifiquement nommée Shera Tera. Ils ne disposent pas d'activités commerciales conjointes ainsi que de toute dynamique de coopération jusqu'à la fin de 2006. En conséquence, ils avaient été exploités par les grossistes et les détaillants de chaussures à Addis-Abeba. Les modalités de commercialisation se faisaient sur la base du dépôt vente et les fabricants étaient obligés d'attendre plus d'un mois pour obtenir les paiements. En outre, les lieux de fabrication des membres du cluster dans Merkato se situaient à des endroits surpeuplés, coûteux et dangereux.

Ceux-ci et d'autres facteurs qui poussent les entreprises leaders motivées à mobiliser environ 1000 entreprises (fabricants, négociants de matières premières, de la commercialisation, les détaillants, les sociétés de leasing machines et de biens immobiliers) pour la mise en réseau et le démarrage d'un processus de formalisation. La société coopérative a conçu la structure organisationnelle afin de gérer l'intérêt volatile et l'auto-contradiction des fabricants de chaussures, les fournisseurs d'intrants et les commerçants.

Afin de mieux comprendre la structure organisationnelle d'EIFCCOS qui a un statut légal, un schéma le décrit à la figure 7.

La structure organisationnelle dérivé du règlement actuel de EIFCCOS et il a mis en évidence que la Chambre des membres du conseil peut se substituer à l'Assemblée générale sur plusieurs questions. Le président de l'Assemblée générale, de la Chambre des membres du conseil et du comité exécutif est le même, ce qui signifie que la société coopérative est sous la tutelle d'une seule personne.

En 2011, le gouvernement a fourni EIFCCOS des bâtiments de fabrication à un taux nominal dans la zone de Yeka et à Addis Ketema. EIFCCOS a reçu sept bâtiments de fabrication (six bâtiments à Yeka et un immeuble à Addis Ketema) en 2011. Les bâtiments de fabrication de la grappe ont été divisés pour les membres selon leurs paiements et les capacités de fabrication (100 mètres carrés, 50 mètres carrés et 25 mètres carrés).

En conséquence, 173 entreprises manufacturières, 16 fournisseurs des matières premières, 2 producteurs de semelles, 2 compagnies de location de machineries, et 1 de commercialisation (Tableau 22) ont été fournies avec des locaux. Un plus grand nombre de membres n'a pas été doté de locaux de travail. En conséquence, ces membres ont été découragés et hésitent à devenir membres de la grappe coopérative, par conséquent, la taille des membres actifs a chuté de 20%. Sur 1000 membres fondateurs, les membres actifs actuels ne sont que 206, comme illustré dans le schéma 6.

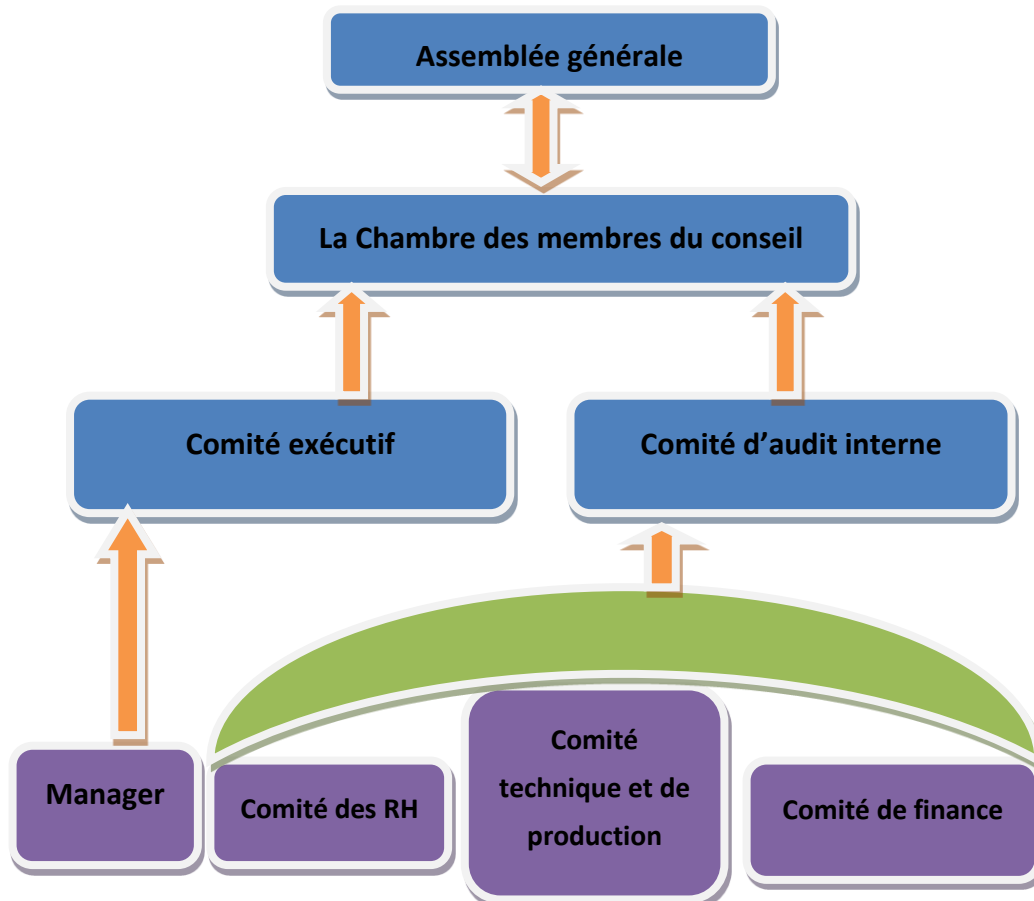


Schéma 6 - Schéma organisationnel d'EIFCCOS

Cette étude de diagnostic a couvert 22 entreprises de base de la société coopérative. Toutes les informations et les données décrites dans les documents sont originaires de ces entreprises. Les entreprises qui ont fait l'objet de cette étude ont créé 201 possibilités d'emploi. Chaque entreprise de fabrication dispose de 9 travailleurs en moyenne, dont 34% sont des femmes. (cf. Tableau 23).

N.	Type de business	Taille
1	Entreprises manufacturières	173
2	Fournisseurs de matières premières	16
3	Entreprise de commercialisation/marketing	1
4	Location de machineries (services)	2
5	Entreprises de vente (magasins de chaussures)	11
6	Fournisseur de service (cantine)	1
7	Fabricants de semelles	2
TOTAL		206

Tableau 22- La composition actuelle d'EIFCCOS

Nombre d'entreprises	Nombre d'employés		
	Hommes	Femmes	Total
22 Entreprises	133	68	201
Moyenne	6	3	9
Pourcentage	66%	34%	100%

Tableau 23 - L'état de l'emploi dans les entreprises

3.2.2.3 L'état de l'emploi dans les entreprises

Tant les propriétaires que les employés (95%) ont acquis des compétences de fabrication de base grâce à l'apprentissage par la pratique au fil des ans. Seuls quelques employés (autour de 5%) ont acquis des compétences dans le cadre de formation dispensées par des institutions officielles, comme le LIDI.

Le recrutement des travailleurs se fait sur une base temporaire et à ce titre aucun employé ne bénéficie d'un contrat de travail à long terme dans les entreprises de fabrication de chaussures. On notera, néanmoins, qu'il existe un réel attachement à l'égard des employés performants. De ce fait, même s'il s'agit *a priori* d'une situation précaire (caractérisée par le manque de contrats de longue durée), il existe néanmoins une forme d'accord tacite entre

l'employeur et l'employé quant à la reconduite de la collaboration, en fonction des performances de ce dernier en terme de productivité.

3.2.2.4 Origine des compétences dans les entreprises de fabrication de chaussures

Nombre d'entreprises	Source des compétences pour la fabrication des chaussures		
	Nombre de répondants	Pourcentage	Remarque
Formation officielle reçue des institutions	1	4.75	LIDI a donné une formation
Apprentissage par la pratique/ formation sur le tas	21	95.25	Famille ou employeur
Total	22	100	

Tableau 24 - source des compétences dans la fabrication des chaussures

Les employés ont un niveau de compétences très basique dans la fabrication de chaussures, compétences acquises par apprentissage directement sur le lieu de travail auprès des membres de la famille ou des employeurs. Ceci limite les perspectives d'innovations dans les entreprises de fabrication. En conséquence, il n'y a pas de d'évolution significative observée au sein des entreprises du cluster en termes de produit (chaussures), de qualité ou de design. De ce fait, les produits des entreprises du cluster ne peuvent pas conquérir de marché durable ni de grande valeur.

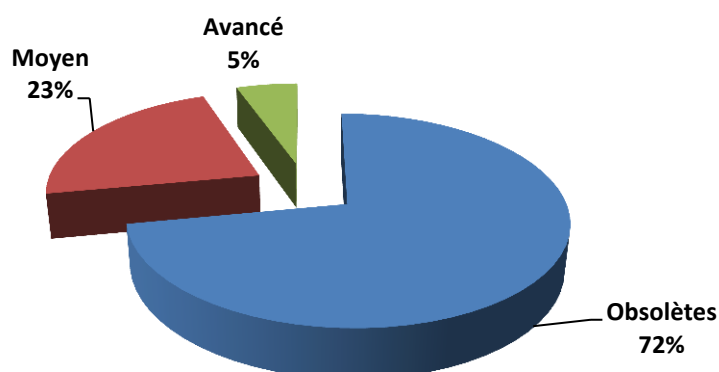
Les entreprises sont obligées de fabriquer sur une base saisonnière pour les marchés de faible valeur. Chaque travailleur dans les entreprises du cluster produit en moyenne 1,5 paires de chaussures par jour (14 paires de chaussures / 9 salariés). La faible productivité des travailleurs s'explique principalement par la saisonnalité du travail, la faible performance des entreprises du cluster et le faible niveau des compétences de ces employés.

3.2.2.5 Technologie des entreprises du cluster

La technologie utilisée par les entreprises du cluster EIFCCOS est très obsolète. 72% de la technologie utilisée par les entreprises du cluster est une technologie ancienne qui est moins productive et nécessite des coûts de maintenance élevés. (cf. graphique 14, ci-dessous)

En moyenne, chaque entreprise dispose de 2 machines à coudre, et 6,46 formes / modèles / chaussures pour la fabrication de chaussures pour femmes et hommes. Les autres outils sont rarement disponibles dans les locaux des micro-fabricants.

Etat de la technologie des entreprises du cluster



Graphique 14 - État de la technologie des entreprises du cluster

En considérant que les entreprises sont pourtant regroupées depuis des années, le résultat attendu de *clustering* n'est pas atteint pour plusieurs raisons telles que :

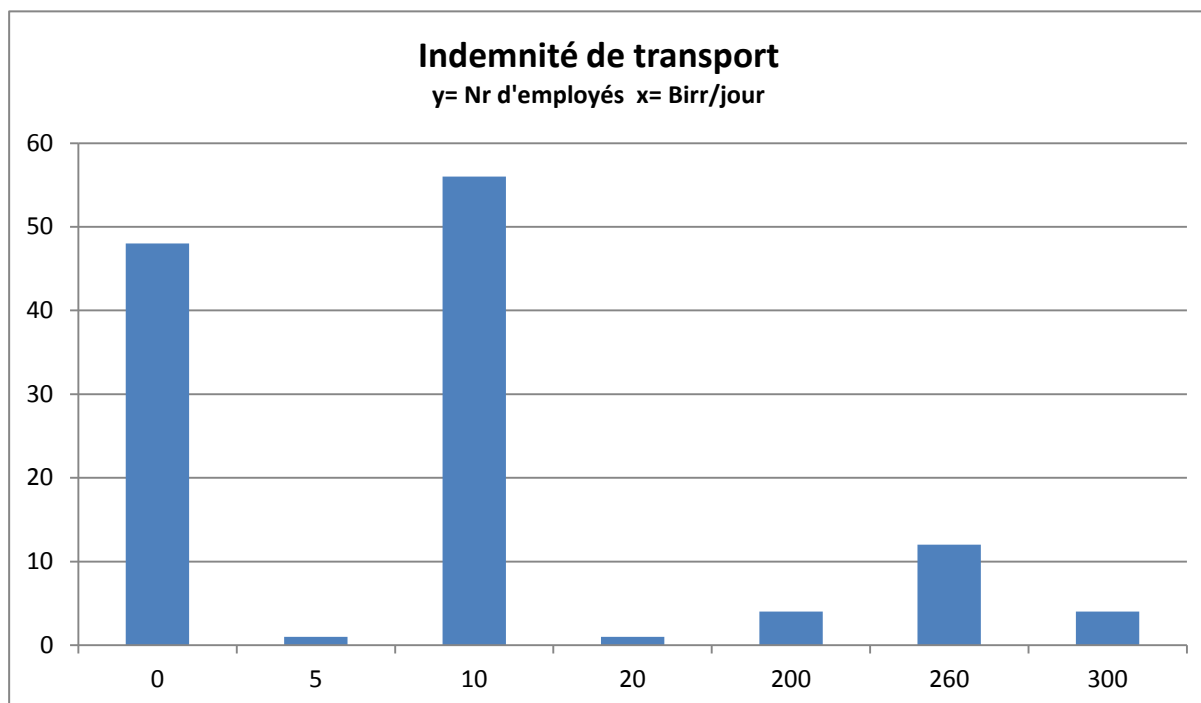
- la méfiance perdurant entre les entreprises de fabrication ;
- cluster a été régi et gouverné par les commerçants ;
- il n'y avait pas d'activités conjointes, sauf en matière administrative ;
- faible liens amont et aval ;
- faible compréhension commune des fabricants ;
- pas de stratégie claire au niveau du cluster ;
- faible capacité technique, financière et de gestion des fabricants ;
- isolement.

En conséquence, environ 63% des entreprises du cluster sont restées dans la même position au cours des trois dernières années, et les résultats s'inscrivent même en déclin pour environ 29% des fabricants. Seulement 14% des fabricants ont été en mesure d'améliorer leurs affaires. (Cf. tableau 25, ci-après).

POSITION DES AFFAIRES	Nb de répondants	Pourcentage
Amélioration/augmentation	3	13.6
Resté le même	14	63.6
Diminué	5	22.8
Total	22	100

Tableau 25 - Position d'affaires des entreprises au cours des années 2010 -2012

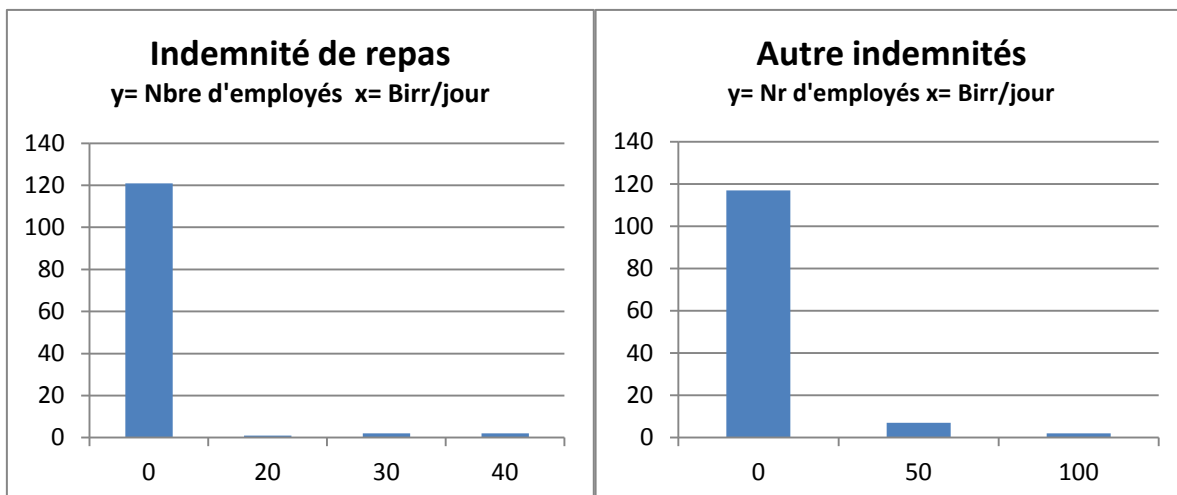
Comme nous l'avons mentionné plus haut, sur l'aspect des mesures incitatives, l'enquête a révélé une approche non organique aux incitations. Sur cet aspect précis, l'enquête a porté sur un total de 17 entreprises pour un total de 127 salariés.



Graphique 15 - indemnité de transport

Le Graphique 15 montre comment les forfaits d'indemnité de transport varient au sein de l'échantillon. Alors que l'un salarié sur trois ne reçoit aucune indemnité de transport, pour ceux qui le reçoivent il existe encore une variation importante. Cela peut être dû à un système modulé d'incitations visant à subventionner en priorité les déplacements des employés vivant le plus loin.

Il est important de prendre pleinement en compte les données présentées dans ce tableau car ils offrent une perspective intéressante en vue d'une recherche approfondie sur la question de la considération des employés comme parties prenantes essentielles, où, par rapport aux incitations des employés dans le secteur du cuir en l'Éthiopie, l'approche de ces micro entreprises est plutôt organique. En effet, les indemnités de transport ont été instaurées suite au déplacement des travailleurs de la zone de Merkato à celle de Yeka.



Graphique 16 - Déjeuner et autres indemnités

Le Graphique 16 offre un meilleur aperçu de l'utilisation d'autres mesures incitatives, ou plutôt, en l'occurrence, de l'absence de celles-ci. Pour l'écrasante majorité des employés aucune indemnité de repas ou de logement n'est allouée par les microentreprises. Ceci renforce l'approche institutionnelle telle qu'abordée lors de la revue de la littérature existante puisque les chefs d'entreprise ont préféré verser une indemnité de transport pour garder les employés formés par leurs soins, et ainsi ne pas risquer de perdre leur avantage compétitif. Ceci corrobore les déclarations des gestionnaires des sociétés du secteur du cuir, dont les interviews sont résumées dans les tableaux 18 et 19 (p 130 et 133).

3.2.3 Conclusions de l'Observation d'expert

Dans cette partie nous avons analysé des entretiens semi-directifs ainsi que des enquêtes directes qui constitueront les fondements de l'analyse quantitative.

D'après les entrevues des entreprises historiques éthiopiennes, il est apparu clairement comment les entreprises ont été fortement centrées sur la propriété de la famille et tournant autour de la figure charismatique du patriarche / fondateur.

Lors des entretiens, les managers nous ont confié qu'ils enregistraient des taux de rotation élevés ayant pour conséquence d'importantes pertes de compétences et de connaissances. Il existe plusieurs raisons à cela. Une entreprise a mentionné un taux de 5-10% par an de départ à la retraite. Toutes les entreprises sont confrontées à la perte de travailleurs qualifiés au profit d'autres secteurs mieux rémunérés, principalement le secteur de la construction. Ce problème est plus prononcé dans les usines de chaussures que dans les tanneries qui bénéficient des salaires relativement plus élevés. Et dans certains cas, des connaissances spécialisées, y

compris la gestion des connaissances, transmises aux employés par des experts internationaux (ONUDI et d'autres), ont représenté un atout majeur pour trouver des positions plus attrayantes dans d'autres entreprises ou même d'autres secteurs.

Des notes de nos observations suggèrent que les travailleurs qualifiés des usines débutent comme micro-entrepreneurs à Merkato pour augmenter leurs revenus. Il apparaît, par ailleurs, que les salaires / traitements et autres mesures d'incitation doivent être améliorés pour accroître la loyauté des employés et les inciter à rester dans l'entreprise. Les efforts pour garder les travailleurs qualifiés au moyen de systèmes d'incitation basés sur la productivité semblent demeurer limités si les salaires ne permettent un niveau de vie décent.

Certaines usines de chaussures ont fait état du fait qu'il serait impossible de trouver suffisamment de travailleurs qualifiés dans la cordonnerie (avec au moins 3 mois de formation) compte tenu également du fait que la qualité de la formation dans les collèges techniques ne suffirait pas. Les travailleurs sans formation formelle qui avaient travaillé dans le secteur informel des micro- et très petites entreprises ne peuvent pas combler le déficit de compétences. Leurs compétences, ne répondent pas aux exigences de la production mécanisée telle que requises par les normes d'exportation.

En résumé, nous avons jeté les jalons de l'analyse qualitative, tout d'abord en soumettant un questionnaire semi-directif aux entreprises historiques opérant dans le secteur du cuir. Ce questionnaire a été effectué deux fois à quatre ans d'intervalle. L'analyse du premier entretien nous permet de voir qu'il existe une forte réticence pour les grandes entreprises (dites historiques) à divulguer les pratiques commerciales dans le détail.

L'analyse des entretiens de 2015, montre une évolution claire en termes de reconnaissance de l'importance des incitations et du rôle des salariés dans l'entreprise. Si ceci n'était pas avéré lors des entretiens de 2010, en 2015 les managers reconnaissent que les incitations sont essentielles pour augmenter les performances des employés.

De l'autre côté, l'analyse des microentreprises nous montre qu'une intégration des employés comme partie prenante est essentielle à la survie de ces entreprises, néanmoins nous serions tentés de nuancer cette approche qui à l'heure actuelle ne prend pas en compte le bien-être desdits employés mais se focalise plutôt sur l'existence-même de l'entreprise. L'analyse du cluster de Yeka permet néanmoins de comprendre que la nécessité de mesures incitatives peut

naitre des caractéristiques de l'environnement dans lequel elles s'appliquent et pas nécessairement de postulats théoriques sur la productivité.

3.3 Analyse des données qualitatives

3.3.1 Études de cas

Selon J. Hamel (1997)⁶¹, l'étude de cas peut être désignée comme une approche susceptible d'englober plusieurs méthodes et techniques de recueil de données (observation directe, analyse de contenu, enquête par questionnaires et entretiens), sans pour autant comporter un protocole méthodologique strict, comme c'est le cas dans l'approche expérimentale. Ceci explique qu'il est difficile d'extraire une définition précise des manuels de méthodologie.

L'étude de cas renvoie à une méthode d'investigation à visée d'analyse et de compréhension qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un problème ou d'un phénomène restreint et précis tel qu'il s'est déroulé dans une situation particulière, réelle ou reconstituée, jugée représentative de l'objet à étudier.

La méthodologie utilisée pour les fins de cette étude de cas est de nature qualitative et interprétative, ce qui permet de se concentrer sur un cas tout en tenant compte du contexte, considérant ainsi une variété de variables et de qualités. Johansson (2003) a qualifié ce type d'analyse comme "explicative". L'approche de l'étude de cas qualitative permet de recueillir et de combiner - à travers de multiples sources de données - des informations qui sont globales, systématiques et approfondies conduisant ainsi à une meilleure compréhension de la façon dont (Heinze et al, 2014 ; Patton 2002 Yin 1994) les comportements observés sont façonnés par certains mécanismes et processus (Geertz, 1973). Comme l'ont soutenu Miles et Huberman (1994) dans cette étude de cas, les influences exercées par le contexte local sont mises en évidence et analysées comme une partie importante du comportement observé.

3.3.1.1 Analyse de *Anbessa Shoe Share Company*

Le cas de *Anbessa Shoe Share Company* est intéressant en ce que au cours de l'étude cette entreprise était une des dernières entreprises encore publiques qui se trouvait en attente de privatisation. Comprendre sa structure de gouvernance dirigée par le secteur public, permet également de comprendre celle des entreprises historiques qui avaient été nationalisées dans les années 70 et privatisées de nouveau dans les années 90. Lors de notre étude, Anbessa

⁶¹ Jacques Hamel, *Étude de cas et sciences sociales*, Collection outils de recherche, Harmattan, 1997, 122 p.

s'était engagée dans un mécanisme de réarrangement des processus (*BPR : Business Process Re-engineering*) et recevait l'assistance directe de l'ONUDI.

Anbessa Shoe Share Company est une des plus anciennes entreprises de fabrication de chaussures en Éthiopie et est reconnu comme un pionnier en matière d'introduction de la technologie de fabrication de chaussures modernes dans le pays. La société est créée en 1939 et commence la production de chaussures à une époque où ces objets ne sont pas connus par la population.

. La société était à une époque non seulement une seule maison de chaussures nationale de qualité avec la marque "Darmar" mais également populaire dans les marchés des pays voisins pour plusieurs raisons, dont :

- Dans la gestion, les opérations clé et l'expertise en marketing étaient du ressort d'expatriés qualifiés ;
- La fourniture de cuir, l'intrant principal pour la production de chaussures, était suffisante, en temps opportun et à un bon coût de la part de *Awash Tannery*, la société sœur à l'époque dans le même groupe ;
- La disponibilité des ressources financières pour investir dans le remplacement rapide des modèles de chaussures non performantes ;
- L'introduction du système de paiement à la pièce produite afin d'augmenter la productivité du travail ; et
- Le contrôle des frais généraux avec une main-d'œuvre indirecte minimale.

Toutefois, selon les rapports annuels de la société, suite à l'ajustement structurel et la nationalisation des entreprises privées en 1975, la performance de l'entreprise, en particulier la productivité, la qualité et la vente de chaussures ont considérablement diminué, principalement en raison du manque de personnel qualifié et d'un manque de planification de la relève, de la fourniture inadéquate en matières premières, de l'utilisation des capacités insuffisantes, du manque de fonds de roulement, et de systèmes de distribution inefficaces.

Afin d'inverser cette tendance au déclin, en 1978, des efforts d'amélioration ont été introduits, y compris en termes d'investissements dans les équipements de production, de changement des heures de production (d'un système à un quart de travail à un système en deux quarts de travail et l'augmentation de la main-d'œuvre de 380 à 1020). Des recettes d'exportation limitées sur les ventes de tiges de chaussures ont également été enregistrées en 1980.

Depuis la fin de 1981, Manpo, une autre entreprise publique nationalisée situé également à Addis-Abeba, a fusionné avec Anbessa sous le contrôle d'alors l'*Ethiopian Leather and Shoe*

Corporation, et est en fonctionnement depuis lors en tant que branche de fabrication de chaussures principalement pour le marché national avec une capacité journalière de 1500 paires. De plus, à partir de 1985, tous les magasins de détail de l'entreprise ont été restructurés sous l'autorité d'une autre société, jadis la *Ethiopian Retail Corporation*.

Avec l'introduction de l'économie de libre marché et les changements dans la structure macro-économique de la République fédérale démocratique d'Éthiopie en 1990, le retour de tous les commerces de détail à la société a considérablement amélioré la performance des ventes et de la distribution, alors même que des passifs à court et à long terme et des stocks élevés de produits finis hérités du régime précédent ont engendré un manque criant de fonds de roulement ainsi que des frais généraux particulièrement élevés .

En 1998, la société a été créée en tant *Anbessa Shoe Share Company* selon la proclamation n° 146/1998 des entreprises publiques et est dirigé et géré au niveau hiérarchique par le Conseil d'administration de l'Autorité de surveillance des entreprises publiques ainsi que par un directeur général au sein de l'entreprise. En 2008, avec pour principal objectif la production et la livraison de chaussures en cuir pour les marchés d'exportation, la société avait terminé avec succès le projet de rénovation qui visait à moderniser la technologie de production à l'usine principale située à Lideta, Addis-Abeba, et avait établi une nouvelle unité de production avec les machines et de l'équipement des plus récents pour augmenter la capacité de conception annuelle d'environ 127% en passant de 550.000 - 1.250.000 paires/an.

La forme actuelle d'Anbessa est le résultat de nombreux changements et réorganisations qui ont eu lieu au cours des 60 dernières années.

Dans les documents stratégiques de l'entreprise nous pouvions alors noter la formulation de la mission, du but et des objectifs poursuivis

Énoncé de la vision

La philosophie de Anbessa consiste en la fabrication de bonnes chaussures de qualité se reflète à tous les niveaux de l'organisation, même si des difficultés encore subsistantes rendent cette tâche difficile.

Énoncé de la mission

L'objectif de la société s'inscrit dans le cadre de l'ambition l'Éthiopie d'exister, au niveau mondial, comme une destination alternative de fabrication de chaussures. Afin d'atteindre cet

objectif, Anbessa fait tous les efforts pour produire aux normes internationales en termes de qualité, de rapidité et de prix.

Objectifs de la Société

- Transformer Anbessa en acteur sérieux sur le marché international et en leader dans son secteur sur le marché local ;
- Créer un marché durable et fiable de chaussures pour dames, hommes et enfants.
- Mettre en place des systèmes de fabrication, des normes, des procédures et manuels au niveau opérationnel de l'entreprise afin de garantir la qualité dans le processus de fabrication.
- Établir un canal d'approvisionnement fiable à la fois au niveau du marché international et du marché local pour Anbessa et ses fabricants partenaires ;
- Mettre en place un département de marketing efficace afin d'assurer la durabilité dans les ventes et le développement du marché.

Le premier janvier 2009, Anbessa avait conclu un accord de contrat de service de conseil *Integrated Quality Solutions Plc*, afin de développer et mettre en œuvre des processus d'affaires revisités et intégrés (BPR) ainsi qu'un système de gestion de la qualité (SMQ) basé sur la norme internationale ISO 9001 : 2008. Les principaux objectifs du projet BPR / QMS (*Quality Management System*) intégrée étaient :

- Conduire une étude de BPR au niveau de l'entreprise pour atteindre une amélioration spectaculaire et fondamentale des performances sur les processus de l'entreprise en cohérence avec les objectifs de performance fixés par l'étude de référence nationale (étude de Benchmark) ; et
- Développer et mettre en œuvre le système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 : 2008, qui garantit la compétitivité grâce à une efficacité accrue, la satisfaction du client et d'assurer par la même occasion l'amélioration continue.

Les objectifs spécifiques étaient de susciter une amélioration radicale en termes de prix, de qualité des produits et de délais de livraison grâce à la conception des processus d'affaires efficaces dans les deux usines qui visaient à :

- atteindre une productivité élevée des employés afin d'être au niveau des objectifs de benchmark nationaux ;

- réduire de manière significative les coûts de fabrication pour assurer la compétitivité locale et internationale ;
- aider à acquérir la certification ISO 9001 d'un organisme de certification crédible ;
- aider à développer une structure organisationnelle centrée sur les processus et un système de gestion de la performance intégrée afin d'assurer le maintien et l'amélioration continue du système de gestion de l'entreprise ; et
- en fin de compte améliorer de la solidité financière et la rentabilité de la société.

Nous allons ici dévoiler les différents aspects d'Anbessa car la structure de type public se traduisant par des usages au niveau de l'exploitation est encore très présente dans le secteur privé les. Lorsqu'Anbessa était encore publique, la création de profits n'était pas la priorité absolue.

3.3.1.1.1 Capacité de production et performance

Comme on peut le voir dans le tableau 26 ci-après, il n'y avait pas de croissance de la production de chaussures pour le marché local au cours de trois années consécutives, sauf pour l'année 2008/09 qui a enregistré une croissance de 17,65% par rapport à l'année précédente.

La croissance annuelle de la production pour le marché d'exportation a été de 68,85% en 2007/08 et 67,90% en 2008/09, qui comprend essentiellement de la production de tige. Il n'y avait pas de croissance annuelle globale de la production pour les marchés locaux et d'exportation en 2006/07, mais cela s'est amélioré au cours des deux dernières années où elle a été de 10,49% en 2007/08 et de 34,60% en 2008/09 respectivement.

L'augmentation globale de la valeur de la production était de 33,5% pour les années 2007/08 et de 72,62% en 2008/09. En outre, le taux actuel d'utilisation des capacités de production n'a jamais dépassé les 75% et les 60% de la capacité prévue, comme indiqué dans le tableau 2 - La capacité de l'utilisation pour la production (2005 - 2009). La productivité de la main d'œuvre était à environ 2,6 paires / jour / quart / personne, ce qui était nettement inférieur à la moyenne compétitive de l'industrie qui se situait entre 10 et 16 paires / jour.

Marché Local (valeur en "000")									
S/ N	Type de produit (Chaussures en cuir)	2005/06		2006/07		2007/08		2008/09	
		Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)
1	Hommes	194,855.5	14,030	157,038	10,736.30	189,434	13,045.80	190,126	17,151.93
2	Dames	91,391	4,295	74,275	3,628.00	54,387	2,698.00	82,264	5,042.15
3	Enfant	70,724	3,183	45,760	2,210.00	23,285	1,142.32	42,483	2,338.09
Total		356,970.5	21,508	277,073	16,574.30	267,106	16,886.12	314,873	24,532.17
Croissance annuelle locale (%)		-	-	(22.4)	(22.9)	(3.6)	1.88	17.65	43.6
Export (valeur en "000")									
S/ N	Type de produit (Chaussures en cuir)	2005/06		2006/07		2007/08		2008/09	
		Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)
1	Hommes	50	3.63	28,037	2,730.90	41,086	4,104.35	129,773	17,673.51
2	Dames	41	2.48	45	2.7	-	-	11319.5	1218.09
3	Enfant	16	0.8	24	1.2	-	-	10	0.716
4	Shoe Upper	-	-	38,752	2,210.74	71,807	7,737.53	48446	5,859.02
Total		107	6.91	66,858	4,945.54	112,893	11,841.89	189,549	24,751.35
Croissance annuelle Export (%)		-	-	623	715	68.85	139.45	67.90	109.0
Grand Total		357,077.5	21,514.91	343,931	21,519.84	379,999	28,728.01	511,487	49,589.77

49,589.77	-	-	(3.68)	0.00	10.49	33.5	34.60	72.62
------------------	---	---	---------------	-------------	--------------	-------------	--------------	--------------

Capacité (pairs/année)					
S/N		2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
1	Conçue	550,000	550,000	1, 250,000	1, 250,000
2	Réalisable	437,500	437,500	750,000	750,000
3	Réalisée (Max)	425,000	425,000	561,250	561,250
Utilisation de la capacité conçue %		65	63	34	37
Utilisation de la capacité réalisable %		82	79	56	75
Utilisation de la capacité réalisée %		84	81	75	91.13

Tableau 26 - Production de 2005 – 2009

3.3.1.1.2 Performance à la vente

Le tableau 27 - Performance locale et Export des ventes indique qu'il n'y a pas eu de croissance en volume annuel des ventes au niveau local pour les dernières trois années consécutives, 2006/07 - 2008/09. Les ventes spécifiques de chaussures pour dames et enfants ont montré une tendance rapide à la baisse.

Le volume des ventes à l'exportation a augmenté de 71,26% en 2007/08 et de 35,1% en 2008/09, respectivement, principalement en raison de l'exportation de chaussures pour hommes et de tiges de chaussures. Une croissance rapide du chiffre d'affaires à l'exportation est également enregistrée à respectivement 128,7% en 2007/08 et 77,26% en 2008/09.

Ventes Locales (Valeur en "000")									
S/ N	Type de produit (Chaussures en cuir)	2005/06		2006/07		2007/08		2008/09	
		Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)	Quantité (paires)	Valeur (Birr)
1	Hommes	206,192	19,809.61	174,374	17,013.52	208,290	19,152.12	157,616	17682.58
2	Dames	89,276	5,791.75	92,540	6,002.50	65,380	4,529.52	65,155	4577.29
3	Enfants	74,171	4,409.92	60,163	3,721.68	35,344	2,533.88	36850	2,601.52
Total		369,639	30,011.28	327,077	26,737.69	309,014	26,215.52	259621	24861.40
Croissance annuelle locale (%)		-	-	(11.5)	(10.9)	(5.5)	(1.95)	(15.98)	(5.17)
EXPORT SALES (VALUE IN "000")									
Total (Homme, femme, enfant & shoe upper)		107	12	65,657	5,328.40	112,445	12,186.52	158,834	23,722.50
Croissance annuelle export (%)		-	-	612.6	443	71.26	128.7	35.1	77.26
Grand Total		369,746	30,023.28	392,734	32,066.09	421,459	38,402.04	423,334	49,237.41
Croissance annuelle totale (%)		-	-	6.22	6.8	7.31	19.8	0.44	28.22

Tableau 27 - Ventes Local et Export de 2005 – 2009

Cependant, la croissance annuelle globale de la performance des ventes locales et l'exportation est non seulement très lente à seulement 6,22% en 2006/07 et 7,31% en 2007/08,

mais continue également à baisser en 2008/09 en raison de la faible performance des ventes locales.

3.3.1.1.3 Performance financière

Selon ses comptes, la société fonctionnait à perte en 2006/07 et 2007/08 après avoir réalisé un bénéfice d'environ 1,6 million de birr en 2005/06. Un profit extrêmement marginal d'environ 335,453.52 birrs est également enregistré en 2008/09 avec 'un chiffre d'affaires total d'environ 49 millions. Pour garantir un emprunt bancaire de 6 millions de birr, la compagnie a dû prolonger la durée de découvert bancaire pour compenser les flux négatifs de trésorerie provenant de l'exploitation.

La fourniture inadéquate des matières premières principales, le coût élevé des produits vendus, la faible utilisation des capacités, le manque critique de fonds de roulement, le faible chiffre d'affaires des ventes de modèles de chaussures obsolètes, des stocks de produits finis élevés, les délais subis sur les matériaux importés, la perte du principal client de l'entreprise (ministère de la Défense) en raison des problèmes de qualité du produit, de fréquentes pénuries d'électricité, l'excès de main-d'œuvre indirecte (environ 47%), des temps d'arrêt de production élevés et le manque de main-d'œuvre qualifiée et productive (67% en dessous de la 8e année de l'éducation - équivalent 4ème et environ 90% au-dessus de 40 ans) ainsi que des marchés d'exportation dissuasifs en raison de la crise financière mondiale sont principalement responsables du coût de fabrication élevé, de la faible productivité de la main d'œuvre et la faible performance financière de l'entreprise.

3.3.1.1.4 Compréhension des processus RH avant la privatisation

3.3.1.1.4.1 Structure des RH

L'organisation et la structure de Anbessa avec son siège principal et son usine situés à Lideta, se compose du directeur général, 5 départements (RH & Administration, Production, Technique, Finance & Commercial), 2 services (l'assurance qualité et conception et la vérification interne) et de 2 bureaux (l'éthique et l'information et l'amélioration des services).

Le site Manpo, situé à Kera comporte également de la production, un service technique (avec la division de la production, la division technique et planification de la production et le superviseur de contrôle) et un service administratif.

Les Ressources Humaines et l'administration sont fonctionnellement organisées comme indiqué ci-après (schéma 7).

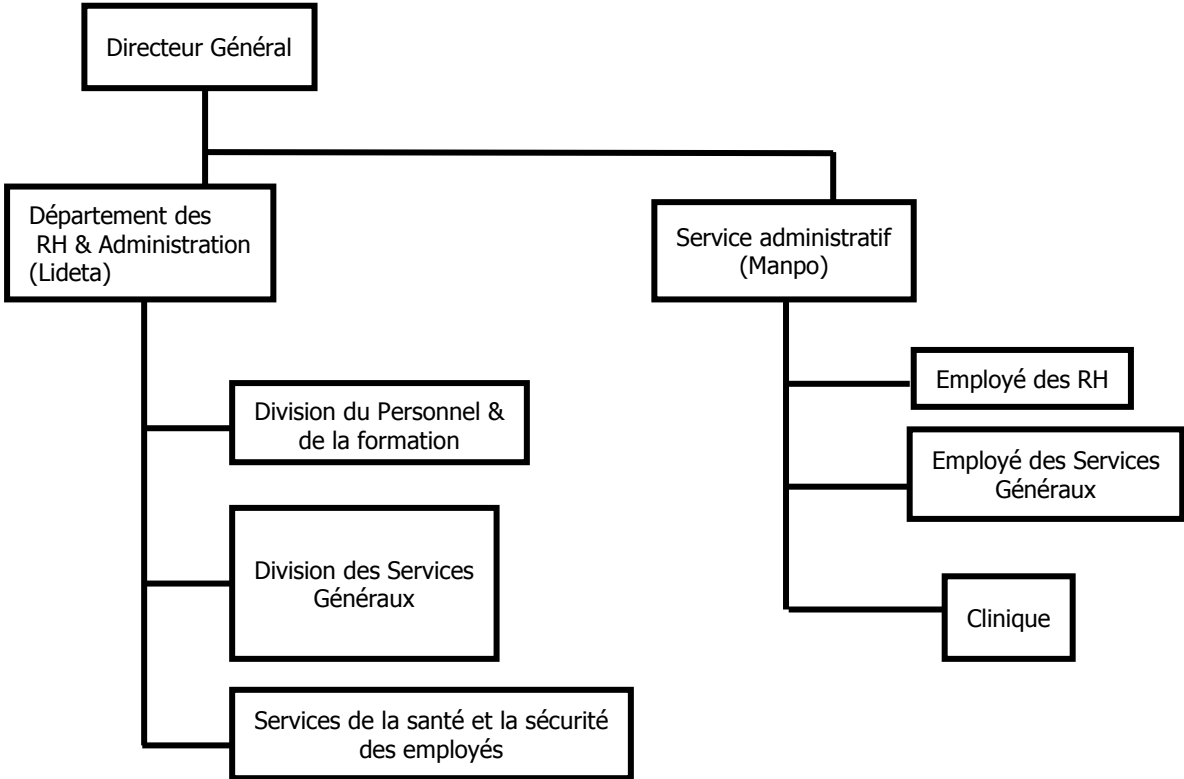


Schéma 7 - Structure des RH – adaptation par nous

Le niveau de performance actuel de 4 sous-processus critiques de la gestion des ressources humaines de Anbessa est résumée et présentée en termes de principaux indicateurs de performance de base, y compris le temps, les étapes du processus et le niveau de satisfaction de la partie prenante comme suit.

S/N	Sous Processus de la GRH	Les temps du cycle (Jours)	Nombre de processus (étapes)	Niveau de satisfaction des parties prenantes/Satisfaction client (Meilleure estimation)
1	Prestation RH - Source interne	30.5	17	Bas – en dessous (40 – 50)% de l’attendu
2	Prestation RH - Source externe	56	27	
3	Développement des RH - Formation	30.5 – 37.5	21	Bas– en dessous (40 – 50) % de l’attendu Efficacité jamais évaluée
4	Relation au personnel- Mesures disciplinaires– cas sérieux	24	21	Bas– en dessous (40 – 50) % de l’attendu
5	Services du personnel – Retraite	30.5	30	Bas– en dessous (40 – 50) % de l’attendu

Tableau 28 - niveau de performance actuel

3.3.1.1.5 Besoins et attentes des parties prenantes

Les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes du processus de gestion des ressources humaines d’Anbessa sont identifiés et présentés dans le tableau suivant :

S/N	Parties prenantes	Besoin des parties prenantes et l’attente des processus
1	Conseil d’Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la mise en œuvre du développement national accéléré et la politique et stratégie de la réduction de la pauvreté en atteignant les cibles de référence nationale (Benchmark) du secteur du cuir en se focalisant essentiellement sur la performance à l’exportation ; • Assurer la rentabilité et la croissance de la société par actions ; et • Assurer la paix industrielle par l’équité en emploi et la construction de la culture d’entreprise ;
2	Management	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un système de gestion des ressources humaines efficace entraînant ; • Assurer des processus rapide et efficace des ressources humaines (recrutement, promotion de la sélection, le transfert, le placement et

		introduction) ;
		<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le développement des ressources humaines efficace et la formation menant à l'amélioration de la qualité des produits et la productivité du travail ; • Un système de gestion efficace du rendement au niveau organisationnel, au niveau du groupe ou unités de travail et au niveau individuel ou de l'employé, • Relations avec les partenaires des procédures de traitement des plaintes disciplinaires et des employés efficaces et stables ; • Système d'information de gestion rapide et précis pour faire prendre des décisions RH en utilisant la plus récente technologie de l'information de communication ; • Main d'œuvre stable et un personnel, une administration et des services généraux efficaces.
3	Syndicat	<ul style="list-style-type: none"> • conditions de travail propices ; • respect du droit du travail et d'autres règlements ; • meilleurs salaires et des avantages sociaux ; • de l'équité et de la justice ;
4	Employés	<ul style="list-style-type: none"> • La sécurité d'emploi et les conditions de travail sûr • Salaires meilleurs et avantages sociaux • La reconnaissance et le respect de leur profession respective • Des perspectives de croissance professionnelle élevées, et • De l'équité et de la justice sociale
5	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Construire la culture d'entreprise • l'information rapide, exacte et opportune pour toutes les activités de GRH concernées

Tableau 29 - Parties prenantes d'Anbessa

3.3.1.1.6 Conclusions

Nous l'avons vu au cours de l'étude, Anbessa pâtissait de beaucoup lacunes que nous avons essayé de mettre en évidence. De la structure générale de l'entreprise, nous pouvons constater (voir l'organigramme ci-dessous), même si nous avons des ventes représentées dans l'organigramme, que la fonction marketing est stipulée nulle part.

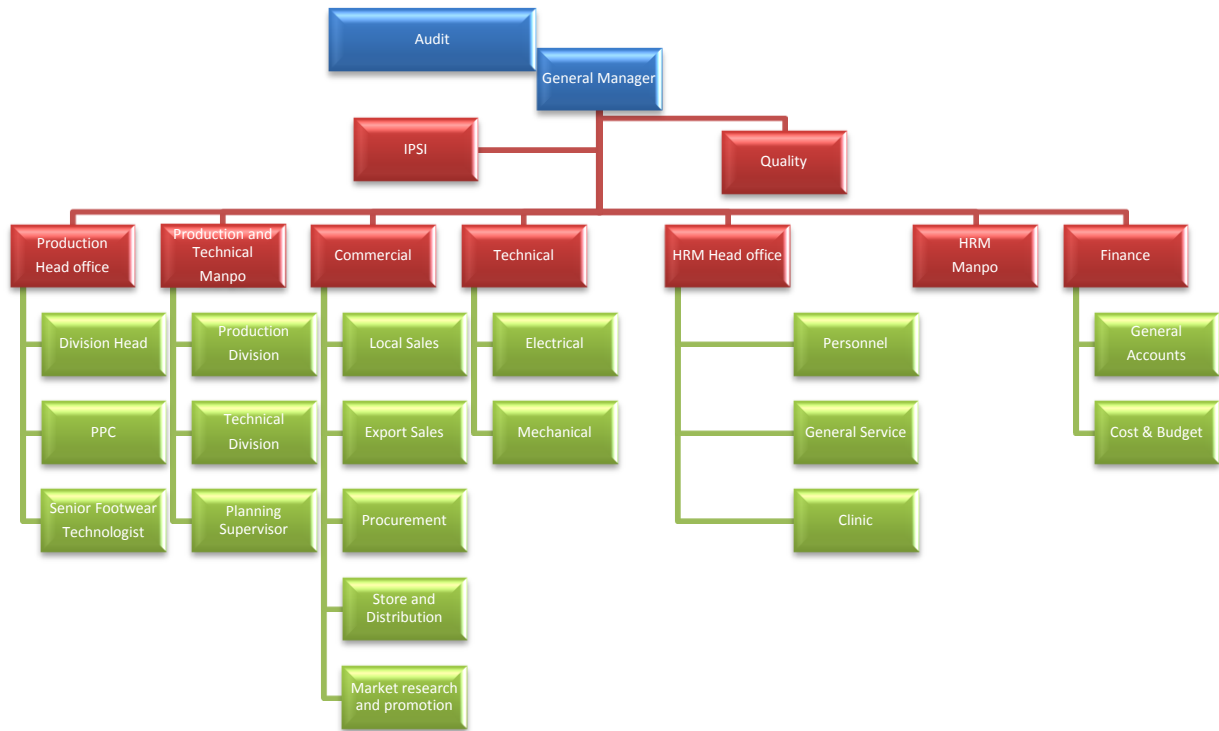


Schéma 8 – Structure de l'entreprise

Les ventes sont effectuées sur une base de "coup par coup" parce que depuis de nombreuses années il n'y a pas d'innovation produit, ni de prévisionnels marketing basés sur des données du marché. Dans ce contexte, l'entreprise ne peut pas créer des opportunités de vente, en opérant en tant que force de proposition sur le marché, mais doit se compter sur la base de clientèle existante. Dans la structure actuelle, les ventes et les achats, deux fonctions opposées mais néanmoins complémentaires, sont gérés par un directeur commercial. L'inefficacité réelle du système est principalement due au fait que ces deux fonctions opposées soient confiées à une seule et même personne.

Ce manque de capacité marketing et innovation, se traduit par le fait que la croissance des ventes locales et l'exportation était non seulement faible à seulement 6,22% en 2006/07 et 7,31% en 2007/08, mais continuait également à baisser en 2008/09 en raison de la faible performance des ventes locales. Afin d'évaluer le positionnement du produit contre les concurrents, un outil de marketing courant est « l'horloge stratégique Bowman » qui est un

modèle stratégique où la compétitivité des entreprises est déterminée en fonction du prix et de la valeur perçue du produit⁶².

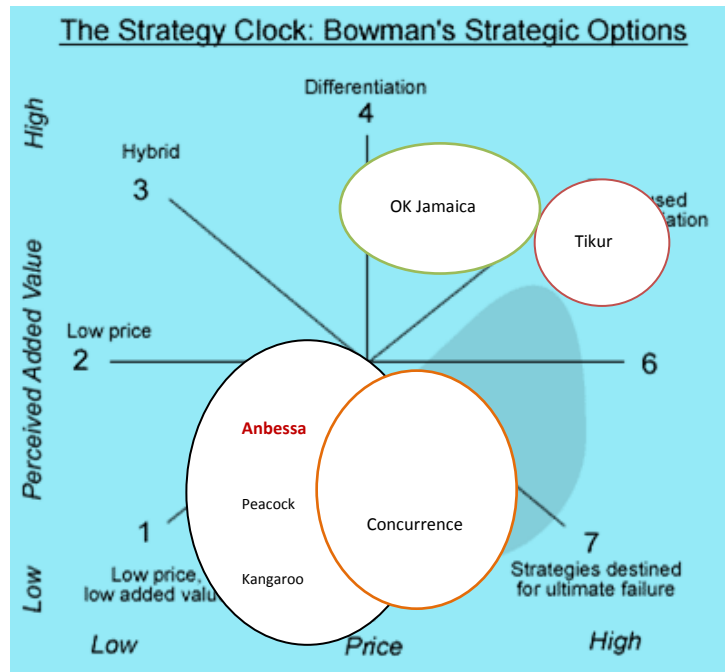


Schéma 9 – Strategy Clock

Comme l'analyse des stratégies de l'ensemble des entreprises de l'époque la montre, Anbessa, était dans le même segment que ses concurrents les plus importants, à savoir dans le segment « prix bas et faible valeur ajoutée ».

Au niveau des exportations la structure d'Anbessa grevait le coût unitaire des chaussures vendues à l'exportation qui avaient ainsi du mal à trouver preneur (en tant que sous-traitant). En tant qu'entreprise publique, Anbessa devait donner l'exemple par l'exportation même si nous l'avons vu, l'entreprise avait une structure complètement inadaptée au niveau de l'ensemble de ses fonctions, y compris celles regardant la gestion des salariés pour ce type d'activité. Il était devenu évident lors des analyses des états financiers, qu'Anbessa ne couvrait même pas le prix de revient des chaussures destinées à l'exportation alors même que ces prix avaient une tendance baisser en raison de la dépendance de l'entrepris envers un seul client international.

⁶² voir C. Bowman et D. Faulkner - Competitive and Corporate Strategy- Irwin - 1996

La marge brute d'Anbessa selon l'état financier de Juin 2009 était de 13,96% alors que la marge brute au niveau d'un benchmark international était de 44,26%. Pour la même période, sa marge nette était de 0,68% alors que le benchmark international était de 11,59%.

Il apparaît donc de cette étude de cas, que la non performance peut être imputée à une structure très centralisée héritée de l'époque de la planification centrale (à la soviétique), une faible (voire inexistante) capitalisation sur les ressources humaines et un manque de vision stratégique pour le développement des ventes. De manière qualitative, cette étude nous donne un aperçu des autres entreprises historiques de la même taille qui fonctionnent de la même façon.

3.3.1.2 Sole Rebels

Sole Rebels a été fondée en 2005 par Bethlehem Tilahun Alemu, son mari et son frère. L'entreprise familiale en propriété exclusive fait partie d'une grande entreprise appelée Bostex PLC et Alemu est le co-fondateur et directeur général.

Sole Rebels utilise des matériaux recyclés, comme des pneus de voiture, du coton et d'autres matériaux, combinés avec de l'artisanat éthiopien pour fabriquer des produits comme des chaussures, des tongs, des sandales et bien plus encore. Alemu est la directrice générale de la société. Celle-ci avait une expérience limitée dans les affaires et en particulier dans les affaires internationales avant de démarrer cette entreprise. Au cours des dernières années, en raison des voyages qu'elle avait effectués pour sa compagnie, son expérience internationale et ses réseaux ont été élargis énormément.

Sole Rebels est née d'une philosophie basée sur l'impact qu'une activité de fabrication pourrait avoir sur les populations locales. Une façon d'aider le peuple de l'Éthiopie, en particulier le village où les grands-parents et les parents d'Alemu avaient vécu. Alemu avait remarqué que les gens avaient des compétences, mais manquaient d'inspiration pour utiliser ces compétences.

Elle a donc combiné les compétences des personnes avec l'idée de créer des produits à partir de matériaux recyclés, un artisanat ancien qui avait été utilisé pendant des centaines d'années en Éthiopie. Elle a apporté ces deux ensembles et a lancé l'idée Sole Rebels dans le monde. L'entreprise, comme Alemu l'a expliqué, a été mise en place comme une société d'exportation depuis le début. Le but était de créer des emplois pour les gens et puiser dans le vaste bassin de ressources disponibles pour apporter la prospérité à son peuple avec joie et dans l'espoir

d'un avenir meilleur. La société a grandi rapidement. L'expansion internationale de la société a été poussée par la société elle-même dès le départ.

Comme l'idée de Taytu (voir l'étude de cas sur l'ONUDI et l'engagement en Éthiopie), Alemu a commencé avec l'idée que le consommateur américain pourrait être à la recherche de chaussures qui auraient une histoire derrière elle.

Elle a pris contact avec les détaillants Urban, suivi par Whole Foods et Amazon.com. L'introduction de la chaussure aux États-Unis a été suivie par la reconnaissance dans les médias et les institutions internationales, y compris : The Guardian, The Huffington Post, Die Welt, la BBC, le secrétaire américain des Affaires étrangères Hillary Clinton, et le président de la Banque Mondiale Robert Zoellick. L'attention internationale a joué un rôle dans la sensibilisation et de la demande du Royaume-Uni, au Japon a plus tard ouvert les portes du marché européen de la chaussure lorsque Spartoo.com, le plus grand vendeur de chaussures en ligne en Europe, a conclu un accord avec Sole Rebels pour vendre en exclusivité les chaussures Sole Rebels à travers l'Europe.

L'entrée sur le marché américain a été initié par Alemu qui voulait éviter le recours à des intermédiaires qui grignotent les profits et laissent moins de marge pour les salariés qui travaillent pour l'entreprise et qui en ont pourtant le plus besoin. Les États-Unis ont été choisis d'abord parce que les consommateurs y sont attentifs aux produits écologiques, et d'autre part parce que les entreprises éthiopiennes ne doivent pas payer de droits d'exportations vers les États-Unis (Accords Agoa⁶³).

Une décennie plus tard, en 2014, Sole Rebels avait ouvert 11 magasins de chaussures en Extrême-Orient et en Europe ; et avait des plans pour 50 autres au cours des trois prochaines années et son chiffre d'affaires des ventes en ligne atteignait plus de 6 million d'USD.

Alors que les chaussures Sole Rebels sont commercialisées pour leur style et leur confort, le fait qu'ils réutilisent de vieux pneus est une part importante de leur argument de fond. Les pneus prennent beaucoup d'espace dans les décharges, plus de la moitié est constituée de vide. Ils peuvent piéger le gaz de méthane, créant un effet de bullage qui peut endommager les revêtements conçus pour arrêter la pollution de surface et préserver la nappe phréatique. Ils sont inflammables et lorsqu'ils sont stockés, ils représentent un vivier pour la vermine et les

⁶³ African Growth and Opportunity Act est une loi adoptée en mai 2000 par le congrès américain. Le but de cette loi est de soutenir l'économie des pays africains en leur facilitant l'accès au marché américain s'ils suivent les principes de l'économie libérale.

moustiques. Il est estimé que, dans le monde entier, 259 millions d'entre eux sont mis au rebut chaque année.

3.3.1.2.1 L'usine

Tirer le meilleur parti des compétences des membres de la communauté, les artisans Sole Rebels utilisent des méthodes traditionnelles - filature du coton avec une broche d'insertion et de tissage avec des métiers à tisser traditionnels en bois. La société était en train de construire une nouvelle installation de production afin de répondre à la demande accrue, mais les méthodes fidèles aux racines resteront.

3.3.1.2.2 Les travailleurs

La communauté est une partie essentielle de la philosophie de Sole Rebels. L'entreprise paie ses travailleurs quatre fois le salaire minimum. Il n'y a pas de système de quotas ou à la pièce. Dans un pays avec l'un des plus faibles ratios médecin-patients dans le monde, les médecins viennent sur le site de l'entreprise et Sole Rebels fournit une couverture santé pour les employés et leurs familles. Le personnel habite à distance de marche du site, mais la société fournit le transport pour les travailleurs handicapés. Il existe un fonds pour payer l'éducation des enfants d'artisans. En conséquence, Sole Rebels est la première et la seule entreprise de chaussures certifiée par l'Organisation Mondiale du libre commerce.

3.3.1.2.3 Conclusions sur Sole Rebels

Sole Rebels est un projet entrepreneurial clairement tourné vers sa partie prenante principale que sont ses employés. Sur le site internet de l'entreprise⁶⁴, celle-ci met clairement en avant l'aspect social et le soin qu'elle prend de la communauté dans laquelle elle travaille.

Il nous semblait intéressant de voir le mode opératoire de Sole Rebels car les mesures incitatives sont une réponse claire qui se base sur la réalité socio-économique de son territoire. Sa performance dans les marchés d'exportation est certes due à un focus et une stratégie de départ claire, suivi d'un support marketing important pour raconter ces histoires d'hommes et de femmes, mais les paroles sont accompagnées d'actes et l'entreprise peut voir les retombées économiques pour elle ainsi que pour sa communauté.

Comme le disait Alemu, le fait que l'entreprise soit restée familiale, lui permet d'entretenir des interactions avec ses membres pour toujours aller plus haut.

⁶⁴ <http://www.solerebels.com/pages/our-ethos>
Site accédé la dernière fois le 10.04.2016

Nous avons donc ici le cas d'une jeune entreprise dont les processus se sont moulés autour de sa partie prenante principale, les salariés mais également avec un souci de retombées économiques pour la communauté dans laquelle elle existe. Il nous semble que la performance de cette entreprise se valorise plus par l'impact qu'elle apporte (pour les salariés et la communauté aux alentours) que par le chiffre d'affaires.

3.3.1.3 *Huajian*

3.3.1.3.1 Introduction

La position de l'Éthiopie dans la région troublée de la Corne de l'Afrique, est un avantage stratégique pour ses relations avec les États Unis, qui la considèrent comme alliée clé dans la région. Comme nous l'avons vu plus haut, l'Éthiopie bénéficie de l'Agoa pour introduire ses produits dans le marché américain sans être assujettis aux droits de douane.

Parallèlement, l'influence chinoise a augmenté dans les dernières années, avec une croissance du commerce et de l'aide au développement chinoise en Éthiopie. Les entreprises chinoises ont investi dans les infrastructures mais aussi dans l'industrie manufacturière, notamment dans les secteurs prioritaires pour le gouvernement Ethiope : le cuir et le textile (Deloitte). L'entreprise japonaise, Hiroki Co. Ltd, avait annoncé en 2014 le développement des activités de production de cuir en Éthiopie. L'investissement prévu était de 10 millions USD pour une capacité de production d'environ 500 million de paires de chaussures et de pièces d'accessoires en cuir. Hiroki est spécialisée dans la production d'accessoires de luxe et depuis 2007 exporte le cuir Ethiope pour être transformé dans son usine de Pékin. Hiroki a formé des travailleurs Ethiope en Chine et envoyé des experts Japonais en Éthiopie pour former le reste des travailleurs. (Deloitte – *Ethiopia growth miracle*, 2014).

L'investissement chinois en Afrique s'est développé en quatre étapes, dans la première étape de l'implication chinoise en Afrique l'approche officielle était de contrer la colonisation de l'Afrique par les puissances occidentales en construisant des infrastructures et en soutenant les plans industriels africains, dans cette période, seules quelques entreprises privées chinoises étaient présentes en Afrique (Shen, 2012).

Dans la deuxième étape de l'implication de la Chine dans les réformes en Afrique par Deng Xiaoping ont entraîné une forte poussée des économies, la préoccupation centrale concernent les relations sino-africaines.

La troisième phase de la coopération économique a concerné non seulement le commerce, mais également les investissements, les contrats, l'emploi et le consulting.

La quatrième étape a été caractérisée par une augmentation de l'investissement direct étranger chinois en Afrique et également par une diversification des entreprises chinoises opérant dans les pays africains (Shen, 2012).

Les entreprises chinoises bénéficient de certains avantages lorsqu'ils investissent en Afrique, leur expérience de la technologie de petite échelle, de la gestion et des produits standardisés ; leur forte dynamique entrepreneuriale et les liens étroits qu'ils entretiennent avec les marchés chinois et la base industrielle (Song, 2011).

Les investissements chinois en Afrique ont trois conducteurs principaux, d'une part certaines entreprises chinoises se sont aventurées en Afrique à des fins de développement, d'autre part, certaines entreprises sont entrées sur le marché africain afin de mettre en place des usines de fabrication de vêtements afin de parvenir à un marché plus large et, enfin des capitaux chinois ont été investis en Afrique à la recherche de matières premières telles que le pétrole et le gaz (Gu, 2009)

L'Éthiopie fait partie des cinq régions les plus grandes concernées par l'investissement chinois en Afrique. La facilité de faire des affaires en Éthiopie la place à une position selon l'indice de la Banque mondiale qui est en fait plus élevée que celui de la Chine elle-même (Shen, 2012).

3.3.1.3.2 Le cas de Huajian

L'entreprise Huajian a été choisie pour l'étude de cas parce qu'elle représente des caractéristiques de gouvernance intéressante, en ce qu'elle semble avoir une approche des employés comme une partie prenante importante et utilise des mesures incitatives. Son approche se reflète dans son mode opératoire, notamment :

- i) L'entreprise opère dans la production de chaussures en cuir ainsi que dans la création de produits en cuir ;
- ii) Ayant déplacé sa fabrique en dehors de Addis Ababa les employés de Huajian sont recrutés dans la zone rurale environnante et n'ont pas d'expérience dans la fabrication de la chaussure ;
- iii) Huajian a adopté des mesures incitatives non communes dans secteur du cuir éthiopien pour retenir et garantir la fidélité de ses employés.

Selon le vice-président de Huajian Group, (Wallis 2013)⁶⁵ Huajian a d'abord été attiré en l'Éthiopie en 2011, lorsque l'ancien Premier ministre Melés Zenawi était à la recherche d'investisseurs étrangers qui pouvaient investir dans le démarrage d'une usine de fabrication en Éthiopie. L'investissement de Huajian dans l'industrie de la chaussure éthiopienne marque un changement notable de l'investissement traditionnel chinois, qui concerne en général principalement l'investissement dans le développement des infrastructures.

Le groupe Huajian est basé à Dongguan, province de Guangdong et produit environ 20 millions de paires de chaussures par an pour différentes marques de chaussures dans le monde entier telles que Tommy Hilfiger, Guess, Naturalizer et Clarks (Wallis 2013, *ibid.*). Il est l'un des plus grands fabricants de chaussures à la fois en Chine et en Éthiopie. Huajian a ouvert ligne de fabrication dans la zone industrielle de l'Est à Dukem, au sud d'Addis Abeba qui produit environ 2000 paires de chaussures par jour, pour les marchés européen et américain. Huajian Group en Éthiopie employait environ 600 travailleurs en 2012, et la majorité des employés sont éthiopiens (Banque Mondiale, 2012).⁶⁶

Helen Hai, la vice-présidente de Huajian Group, avait de grandes ambitions de faire de l'Éthiopie une plaque tournante mondiale pour l'industrie de la chaussure, en particulier pour l'approvisionnement des marchés américains, européens et africains. Hai a confié au *The Guardian* que Huajian Group vise à construire la chaîne d'approvisionnement en Éthiopie dans les dix ans et à transférer la totalité de sa production en Éthiopie.

L'usine située près d'Addis Abeba a ouvert en 2012 et s'est engagé à investir conjointement deux milliards de dollars afin de créer une zone économique d'industrie légère, créant à long terme environ 100.000 emplois pour les Ethiopiens. Huajian est en train d'augmenter son investissement de deux milliards de USD par la construction d'une « ville de la chaussure », cette zone de fabrication aura pour objet également le transfert de compétences à la population locale afin que ces derniers puissent devenir les futurs gestionnaires. Aujourd'hui les Ethiopiens employés chez Huajian sont des ouvriers peu qualifiés et en général ils ne sont pas considérés comme une main d'œuvre de haute qualité par les cadres chinoises.

Il y avait plusieurs facteurs bénéfiques pour Huajian d'investir en Éthiopie ; le coût du travail peu onéreux et la disponibilité de matière première tels que le cuir en sont les principaux.

⁶⁵ Wallis, Willian. (2013). China Plans Multimillion Ethiopia Investment. *financialtimes.com*. Accessed: 10/4 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/37011562-cc6d-11e2-9cf700144feab7de.html#axzz31R0hDazI>

⁶⁶ World Bank Survey. (2012). Chinese FDI in Ethiopia –A World Bank Survey74384. Africa Region January.

L'accès en franchise de droits et sans quotas aux marchés européens et américains sont également des facteurs bénéfiques déterminants pour Huajian, mais ils sont contrecarrés en partie par les difficultés associées aux processus de dédouanement inefficaces et aux infrastructures financières peu fiables, comme mentionné précédemment dans la thèse. Il existe d'autres obstacles pour l'entreprise ainsi ; les délais de livraison des commandes sont difficiles à respecter car l'expédition depuis l'Éthiopie est plus longue que dans le cas d'une commande standard similaire depuis la Chine.

Les coûts logistiques totaux pour Huajian se sont avérés moins bon marché que prévu et sont en fait souvent plus élevés qu'en Chine. Le transport terrestre de Djibouti à Addis-Abeba et les coûts de dédouanement représentent huit pour cent du coût total. En Chine, le coût du travail ne représente que 22 % du coût total, alors qu'en Éthiopie, selon l'expérience de Huajian, le coût du travail représente 33 %. La principale raison de la hausse des coûts en Éthiopie réside dans la formation dispensée au personnel. Lorsque l'usine de Huajian a été mise en place en Éthiopie, 86 diplômés universitaires éthiopiens ont été envoyés en Chine pour deux mois de formation.

L'infrastructure en Éthiopie présente également quelques défis liés à l'environnement des affaires en Éthiopie. Des pannes d'électricité généralisées durant plusieurs heures sont fréquentes et la route qui relie le port de Djibouti à l'usine de Huajian près d'Addis est en mauvais état, ce qui induit des temps de transport plus longs. Les frais de télécommunication sont significativement élevés, ce qui augmente d'autant les coûts de communications avec les partenaires étrangers.

Le gouvernement éthiopien et les entreprises dirigées par le gouvernement Chinois, travaillent sur ces aspects afin d'attirer plus d'investisseurs étrangers et faciliter les opérations de ceux qui ont déjà investi sur place (enquête World Bank 2012⁶⁷). Helen Hai a déclaré au *Financial Times* en 2013 que, bien que la logistique et les coûts de gestion se soient révélés, élevés au début, cela a été compensé par une réduction des coûts de main-d'œuvre et par les tarifs préférentiels pour les exportations vers les États-Unis et l'Europe (Wallis, 2013).

La vision de Huajian est en parfaite adéquation avec la stratégie d'industrialisation de l'Éthiopie qui est conçue pour puiser dans les secteurs où les matières premières peuvent être

⁶⁷ ibid.

d'origine locale et où la valeur ajoutée peut être créée par la transformation industrielle (Wallis 2013, Jobson 2013).⁶⁸

Huajian Group a pour objectif d'implanter leur chaîne d'approvisionnement en Éthiopie au cours des dix prochaines années. Jusqu'à présent, Huajian a créé 600 emplois et des plans pour la création d'environ 100.000 emplois pour les Ethiopiens dans un avenir lointain. Outre la création d'emplois, Huajian offre à ses employés un salaire de dix pour cent plus élevé que le salaire moyen local en Éthiopie.

En 2022, Huajian Groupe prévoit de fournir 30.000 emplois à Addis-Abeba. Huajian loue des terres à Lebu, en dehors d'Addis-Abeba, où ils prévoient de construire la ville des chaussures et de fournir un logement pour un maximum de 200.000 travailleurs, mais également de réserver de l'espace dans l'usine pour les autres producteurs. Huajian fait du bien-être de ses employés une priorité en leur fournissant un logement, des repas chauds, des vêtements, des services de blanchisserie et de garderie gratuits en Chine. Ils fournissent aux travailleurs éthiopiens des avantages similaires et en plus, comme mentionné, offre des salaires dix pour cent plus élevé que le salaire moyen éthiopien (Wallis 2013, Jobson 2013).⁶⁹ Cette approche à la gouvernance, comprenant des mesures incitatives et de fidélisation des employés est très rare dans le contexte Ethiope.

Les entreprises chinoises opèrent habituellement avec des cadres chinois chargés de former les travailleurs éthiopiens et qui quittent l'usine une fois ces derniers formés (Banque Mondiale, 2012). Geda et Meskel (2010)⁷⁰ ont mené des enquêtes qui ont porté sur des questions qualitatives sur les caractéristiques d'investissement et les opérations commerciales des entreprises en Éthiopie, et les plus grandes contraintes pour investir. Les auteurs de cette étude ont constaté que les compétences de gestion et les transferts de technologie sont importants dans les investissements chinois. Egziabher (2006) a réalisé une étude pertinente sur l'industrie de la chaussure en ce qui concerne également ce sujet. Song (directeur général d'Huajian) déclare que sa priorité quotidienne est de trouver des moyens d'améliorer la productivité et la qualité dans l'usine actuelle de Huajian. Un travailleur éthiopien a une

⁶⁹ Jobson, Elissa. (2013). Chinese firm steps up investment in Ethiopia with 'shoe city'. theguardian.com.

Accessed: 10/4 2014 <http://www.theguardian.com/globaldevelopment/2013/apr/30/chineseinvestment-shoe-city>

⁷⁰ Geda, Alemayehu., and Meskel, G. Atenafu. (2010). Impact of China-Africa Investment Relations: Case Study of Ethiopia. Addis Ababa University, Department of Economics. Addis Ababa: Addis Ababa University.

productivité de 60-70 pour cent par rapport à un travailleur Chinois équivalent, Song pense que cette performance peut être amenée à 70-80 pour cent.

De plus en plus d'usines embauchent des gestionnaires locaux pour gérer et compenser les lacunes culturelles. Certaines entreprises chinoises offrent le transport (maison/travail/maison) aux employés éthiopiens pour pallier l'absence de transport local, certains offrent même le déjeuner et affirment que montrer du respect en Afrique est primordial pour assurer un bon environnement de travail (Shen 2013⁷¹).

3.3.1.3.3 Conclusion sur Huajian

L'analyse de Huajian nous permet de voir comment un opérateur étranger réussit son installation dans un pays a priori assez éloigné de sa culture d'entreprise. Si les raisons de la délocalisation résident dans le coût bas de la main d'œuvre et à l'accès libre de droit de douane au marché américain et celui de l'union européenne, les facteurs de réussite se trouvent principalement dans une approche intégrée où les ressources humaines sont une partie importante. Pour cette raison, Huajian fait du bien-être de ses employés un élément important à prendre en compte en proposant des salaires plus élevés de dix pourcent de la moyenne nationale, en leur fournissant un logement, des repas chauds, des vêtements, des services de blanchisserie et de garderie gratuits. Lors d'entretien avec le DG de Huajian, celui-ci nous avait fait part du fait que Huajian cherchait à fidéliser sa main d'œuvre et en ce qui concerne le logement, par exemple, si l'employé restait avec l'entreprise pour une durée supérieure ou égale à dix ans, l'habitation lui était offerte.

Avant de s'implanter en Éthiopie Huajian avait déjà des clients de renom qui étaient habitués à ce que l'entreprise leur fournisse des produits de haute qualité. Si Huajian aujourd'hui réussit à produire 2000 paires de chaussures par jour destinés à l'exportation à des standards internationaux, nous pouvons en déduire que la stratégie de Huajian, surtout la prise en considération des employés comme partie prenante essentielle évoluant dans un contexte local s'est confirmé avantageux car comme l'avait souligné (Shen 2013⁷²), faire preuve de respect en Afrique est important pour un bon environnement de travail.

⁷¹ Shen, Xiaofan. (2013). Private Chinese Investment in Africa: Myths and Realities. World Bank, Development Economics Vice Presidency

⁷² *ibid*

3.3.1.4 L'ONUDI et l'engagement en Éthiopie

L'ONUDI a fourni une assistance à l'industrie du cuir et des produits en cuir (ICPC) éthiopienne depuis 22 ans, en appliquant une approche dite de chaîne de valeur à partir de l'amélioration de la qualité des peaux, de l'amélioration du tannage et de la fabrication des produits en cuir, de la création d'institutions de soutien (LIDI), de la promotion des liens avec le marché d'exportation, de la réalisation d'études et de conseil stratégique. Il est impossible d'établir un compte rendu exhaustif de toutes les activités sur quelques pages. Le résumé suivant met en évidence certaines activités importantes comme indiqué dans les documents de projet et les rapports d'évaluation, sans répéter l'évaluation détaillée qui peut être trouvé dans ces documents. L'intention est ici d'offrir une vue d'ensemble.

L'appui de l'ONUDI au profit de l'ICPC éthiopienne fait partie d'un engagement mondial plus large pour le secteur depuis 1969, lorsque le premier technologue du cuir a été utilisé pour la coordination de l'assistance technique. Le Programme de l'ONUDI pour le secteur du cuir tel que formulé en 1971 par l'Unité du cuir de l'ONUDI est toujours en vigueur aujourd'hui. La valeur des projets d'assistance technique entre 1989 et 2010 s'est élevé à 80 millions USD, soit une moyenne de 3,81 millions USD / an (ONUDI, Unité du cuir 2010).

L'accent a été mis sur l'aide directe aux unités industrielles, le développement des ressources humaines, la protection de l'environnement et la lutte contre la pollution. Quatre décennies de développement industriel du cuir ainsi que les activités de Forums Mondiaux en Amérique Latine, en Asie et en Afrique ont contribué à une base unique de connaissances au sein et autour de l'unité du cuir de l'ONUDI.

L'Éthiopie a reçu une part considérable de ce soutien. Le budget de l'assistance technique de l'ONUDI à l'ICPC éthiopienne depuis l'an 2000 a été de plus de 7 Millions de dollars. La majeure partie de cette aide a été accordée par la Coopération au développement Italienne. L'assistance technique à l'ICPC éthiopienne a cependant démarré beaucoup plus tôt dans le cadre du Programme de l'ONUDI du développement du cuir en Afrique – qui couvrait l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, le Soudan, la Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe dans la phase 1 (1989-1992) et l'Éthiopie, le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda en phase 2 (1992-1996).

La phase 1, a porté sur les premiers stades des opérations de l'industrie du cuir pour les matières premières et produits semi-transformés, alors que dans la phase 2 l'accent a été davantage mis sur les aspects de finition du cuir, le traitement des effluents et la fabrication de chaussures et d'articles en cuir.

Pour ne citer que quelques résultats du début de ce programme en l'Éthiopie : les tanneries Awash et Wallia avaient reçu de l'équipement pour le traitement des effluents primaires ; des conseils détaillés ont été fournis pour l'acquisition de cuirs et de peaux en Éthiopie (mais pas suivi par les contreparties). Les usines de chaussures Ras Dashen et Kangaroo ont pu améliorer leur processus de qualité et de production des produits et d'augmenter leurs ventes ; une stratégie de marketing à l'exportation avait été élaborée : "L'exportation de chaussures en provenance de l'Afrique » en collaboration avec le Centre du Commerce International (ITC) et la préparation de collections pour des salons avait été épaulée. L'Association des Tanneries éthiopiennes qui devint plus tard ELIA, a été lancée en 1994. (Branche de l'assurance qualité et de l'évaluation de l'ONUDI, 1997).

Parallèlement à l'assistance technique, l'ONUDI participe aux activités régionales de recherche et de conseils en politique générale liées au cuir. En 2003, "Un Plan pour l'industrie africaine du cuir - Un guide du développement, de l'investissement et du commerce pour l'industrie du cuir en Afrique" (ONUDI 2003b) a été compilée, contenant une évaluation et des recommandations concernant la chaîne de valeur mondiale du cuir, la production et l'amélioration des peaux, la transformation et la fabrication du cuir et des produits en cuir, le développement du marché et la promotion du commerce.

En 2004 deux projets ont été lancés : l'un pour poursuivre le développement des capacités de gestion et d'exploitation des entreprises de l'ICPC, l'autre pour le développement des produits de l'industrie du cuir « Made in Ethiopia » - conduisant à la création de « Taytu », la première marque de créateur de luxe à émerger de l'Éthiopie.

Au cours de la même année, le programme de recherche de l'ONUDI a mené une étude sur le « capital social pour le développement industriel » (ONUDI COMPID, 2005) qui une évaluation en profondeur du cluster de chaussures d'Addis-Abeba.

En 2005, le Ministère de l'Industrie (MoI, ancien ministère du Commerce et de l'Industrie - MoTI) avait demandé à l'ONUDI de préparer un « Plan d'action stratégique pour le développement du cuir et des produits en cuir de l'industrie éthiopienne" en coopération

étroite avec l'industrie. Le "Plan d'action stratégique" a été livré en deux volumes - un plan directeur et d'un plan d'affaires. Le gouvernement l'a adopté comme document de politique officielle pour le développement du secteur. En appliquant une approche systémique de la chaîne de valeur, le développement de l'industrie de la chaussure, suivie par l'industrie des vêtements en cuir et articles en cuir, a été choisie comme secteur prioritaire pour créer une forte demande de cuir fini de qualité, exhortant l'industrie du tannage à mettre à niveau et de créer la valeur ajoutée la plus élevée possible dans le pays. Comme principaux moteurs de cette « Top-down (Pull) Approach" ont été identifiés l'institut du cuir et les mécanismes de la sous-traitance. Le concept de benchmarking a été introduit et cinq domaines d'interventions de soutien décrites : les politiques macroéconomiques et financements, les matières premières, la gestion industrielle et de soutien au marché, la promotion des investissements ainsi que les infrastructures.

En 2005 a également été le début du projet « Libérer le potentiel des Micro Petites et Moyennes Entreprise en Éthiopie", la deuxième phase de la composante MPME du programme intégré. (ONUDI 2005c). Quatre clusters industriels ont été choisis pour ce projet, y compris celui de la cordonnerie du Merkato (Addis-Abeba).

Des agents de développement du cluster ont été formés, des groupes de coordination pour le développement du Cluster établis et en 2006 une étude de diagnostic participative avait été menée en profondeur. (ONUDI, Duki 2006). L'accent avait été mis sur la confiance et le renforcement de la coopération, l'identification et la mise en œuvre d'activités conjointes, la construction de liens le long de la chaîne de valeur et la mise en place des structures de gouvernance locale pour soutenir le cluster. Le programme de développement des clusters et le programme de développement du cuir de l'ONUDI ont travaillé ensemble pour offrir des formations au LLPTI (le prédécesseur du LIDI), ce qui avait facilité la participation dans le salon All Africa Fair (AALF) et l'organisation d'une visite de ces entrepreneurs dans une usine de chaussures mécanisé.

L'appui à l'Institut technologique du cuir et des produits en cuir (LLPTI) a été fourni lors de projets successifs. De 2005 à 2008 les capacités de gestion pour la prestation de services à l'industrie ont été renforcées ; les activités de formation de base ont été renforcées par des experts expatriés et des manuels de formation préparés ; le fonctionnement des quatre usines pilote, faisant partie du LLPTI et le laboratoire de qualité-test a reçu également un grand soutien.

Deux études comparatives internationales sur la fabrication des chaussures (ONUDI, Clothier et Schmel, 2005) et les tanneries (ONUDI, Buljan, 2007) ont été préparés et ont fourni des informations sur les meilleures pratiques pour l'industrie.

À la mi-2009, le « Projet d'assistance technique pour la mise à niveau du cuir et produits en cuir de l'Industrie Ethiopeenne" a commencé la mise en œuvre d'une évaluation des besoins de l'industrie orientée vers l'exportation, suivie d'une large gamme d'assistance technique allant de la mise à niveau de la production à la gestion et à la commercialisation. La finition du cuir et les capacités des tanneries sélectionnées ont été mises à jour, des formations à la conception des vêtements et articles en cuir avaient été proposés.

À la fin de 2011, EIFCCOS avait demandé l'assistance à l'ONUDI sur la gestion, le marketing et le soutien au développement de produits par des experts internationaux de l'ONUDI.

3.3.1.4.1 Taytu : Made in Ethiopia

Aux fins de cette recherche l'étude de cas sera menée sur la coopérative Taytu qui a réuni 12 fabricants en Éthiopie pour créer une nouvelle marque de produits en cuir. Cette coopérative constitue un exemple contemporain et est une unité de fonctionnement complexe, étudié dans son contexte naturel avec une multitude de méthodes, constituant donc un bon objet pour cette étude (Johansson, 2003). Taytu a été choisi pour cette étude de cas en raison de l'intérêt intrinsèque qu'il porte comme un succès de coopération orientée vers l'exportation mais dont l'initiative a été impulsée par une institution internationale : l'ONUDI.

La première collection de la marque est vendue totalement lors de sa première au Paris *Fashion Accessories Collection* à l'automne 2006. Les acheteurs internationaux achètent toute la collection des chaussures, des sacs et des châles.

La collection a été élaborée et les lignes directrices suivantes établies avec l'équipe de conception et de gestion du projet de l'ONUDI :

1. Groupe de travail pour la préparation de la collection : il était fondamental d'organiser en Éthiopie un groupe de techniciens, des entreprises, qui sont suffisamment qualifiées pour préparer la collection.
2. Nombre et type de modèles : le nombre de modèles, en gardant à l'esprit la nécessité de travailler avec un tel groupe mixte, devait être établi à l'avance et en tout cas ne dépassant pas 12 à 15 modèles. Le type de modèles doit également être convenu entre

l'équipe technique fournie par les concepteurs : en effet, certains types de construction pourraient exiger trop de temps et de mettre les termes du projet à risque. Les indications de détails pour l'industrialisation des prototypes devaient également être mises à la disposition du groupe technique au moins trois semaines avant que les préparatifs commencent en Éthiopie.

3. En cas de besoin d'expertise technique non disponible sur place, il avait été estimé opportun d'inclure deux spécialistes plutôt qu'une seule coordination du processus de fabrication des modèles.

Le calendrier du projet a été mis en œuvre selon les phases suivantes :

- Phase 1 : dans cette première phase un spécialiste en collaboration avec l'équipe de conception visite les différentes entreprises impliquées dans le projet, sélectionne les candidats pour le groupe de travail et parvient à un accord sur le nombre et les types de modèles à créer.
- Phase 2 : dans cette deuxième phase, un / deux spécialistes en collaboration avec l'équipe de conception commencent à travailler à la préparation de la collection ; à la fin de cette période initiale, un plan de travail est préparé pour les opérateurs locaux qui, coordonnés par l'ONUDI, vont ensuite travailler sur la collection dans la période successive.
- Phase 3 : Dans cette troisième phase un / deux spécialistes en collaboration avec l'équipe de conception inspectent le travail effectué par chaque entreprise et concluent la préparation de prototypes de la collection.

La première marque de mode de luxe de l'Éthiopie donc émerge sur la scène internationale de la mode en 2008. Initiée et soutenue par l'ONUDI, sous la marque Taytu, une marque éthique d'accessoires de luxe en provenance de l'Éthiopie était née.

La collection Taytu représente un équilibre de l'artisanat, de la mode et de la culture; une utilisation innovatrice et réinventée des matières premières traditionnelles, la création de pièces hautement individuelles et contemporaines, chacune avec une valeur éthique, associant l'expérience de luxe à l'art et à la culture, plutôt que d'avoir une approche commerciale pure, comme la plupart des projets de l'époque : on produit puis on s'interroge sur le marché dans lequel s'écouleront éventuellement les produits.

Le projet a été conçu après beaucoup d'analyses socio-économique et comportementale des consommateurs. L'équipe de l'ONUDI en Éthiopie avait sélectionné les entreprises, mis à niveau leurs capacités, analysé les matériaux, effectué des essais et des tests pendant des années, avant de préparer un plan de travail totalement axé sur le marché. L'équipe travaillait en Éthiopie, en étroite coopération avec le secteur privé, les associations, les institutions locales.

Le label est nommé Taytu, un nom plein de sens puisque c'était celui de la femme de l'Empereur Ménélik II. L'impératrice Taytu, à la personnalité volontaire et très indépendante est une figure importante du début du XXe siècle. Le choix de son nom est aussi une façon de rendre hommage au rôle des femmes dans les sociétés africaines, avec leurs capacités à travailler dur pour élever leurs enfants, d'organiser l'éducation et les soins de santé pour toute la famille, en quelques mots : à promouvoir le développement.

L'équipe de l'ONUDI contracte des designers et sous-traite à des entreprises la formation et l'éducation des fournisseurs de cuir et exportateurs locaux, afin de créer des produits finis de haute qualité. Des entreprises dans les industries du textile et de l'artisanat ont été également mis à niveau afin de maximiser leurs compétences qui ont été transmises par les générations précédentes, et leur permettre ainsi de créer une marque de luxe pour l'exportation en la saison Printemps / Été 07.

Le but du projet était de faciliter le développement des exportations éthiopiennes du secteur du cuir et cibler les marchés internationaux à travers des collections qui se plaçaient dans le segment luxe en prenant comme exemple les secteurs manufacturiers italiens, français et allemands. L'idée était de créer une marque "*Made in Ethiopia*" avec une qualité supérieure, vendue à un prix plus élevé et donc avec une plus grande valeur ajoutée.

Le projet s'est déroulé entre 2006 et 2008 avec la participation de 12 entreprises dans la manufacture du cuir. La coopérative ainsi créée produisait des sacs, des accessoires en cuir et des bijoux. Le projet Taytu était focalisé sur la création d'un produit de qualité et raconter une histoire d'Hommes et permettre ainsi sa promotion dans les marchés cibles (UE et États-Unis) grâce à la création de cette marque "*Made in Ethiopia*".

Dans un entretien semi-directif avec la chef de projet de Taytu, plusieurs aspects du projet et du secteur du cuir en Éthiopie ont été analysés. En ce qui concerne les défis rencontrés il est apparu clairement que la partie la plus difficile du projet était la production. La chef de projet

a remarqué que pendant la création de la collection et la préparation des prototypes il n'y avait eu aucun souci. La phase de renforcement des capacités et de formation s'était déroulée également très bien. Malheureusement au niveau de la phase de production, basé sur les capacités de gestion des entreprises locales, de graves délais ont été le problème principal pour satisfaire la demande des marchés européens et nord-américains dans les temps établis. Le manque de constance des fournisseurs dans la qualité des intrants primaires comme le cuir, ajoutait de la volatilité en termes de qualité et prix. Ceci était dû à un manque de planification de la part des fournisseurs qui résultaient en une qualité variable des produits finaux.

Lors de l'entretien, la chef de projet a souligné quatre problématiques comme les défis les plus grands du projet Taytu :

- 1) L'approvisionnement en matières premières
- 2) La capacité de gestion des membres artisans composant Taytu
- 3) L'organisation et la planification de la production
- 4) L'impossibilité de garantir le même niveau de qualités sur toute la production

De l'entretien, il apparaît clairement, qu'un facteur important ajoutant à la difficulté des quatre problématiques surlignées plus haut, était une mentalité qui pénalise le marché local, lequel est vu comme une destination de produits en-dessous du standard de qualité minimum nécessaire pour l'exportation. Le fait que les produits destinés au marché local sont moins chers devrait être dû aux différents matériaux utilisés (par exemple moins de cuir et plus de plastique ou autres matériaux synthétiques) et non à une baisse dans la qualité de la main d'œuvre.

Au moment de la préparation à la fin du projet (communément appelée en anglais : *phasing-out*) de l'ONUDI un business plan était préparé, pour fournir les détails des prochaines phases de planification, production et promotions aux bénéficiaires. Malheureusement le changement de gestion n'a pas marché, des problèmes de corruption sont très vite apparus évidents et les activités ont presque été arrêtées. Le manque de nouvelles idées et des outils de gouvernance et gestion du projet ont en effet créé un environnement défavorable à la continuation de ce projet.

La chef de projet avait aussi remarqué comme au niveau institutionnel le secteur de la mode n'est pas vu comme une source de valeur et une chance de croissance du PIB. La culture au

sein des institutions reste axée sur des idées anciennes où ni la mode ni le « *Made in Ethiopia* » ne sont aperçus comme quelque chose de sérieux et avec un potentiel économique réel. Les valeurs du gouvernement sont très traditionalistes et caractérisées par une forte résistance au changement. Les secteurs traditionnellement liés à la croissance du PIB restent prioritaire et l'investissement dans l'innovation est limité, ce qui est préjudiciable à la création de valeur ajoutée. Notamment la politique du gouvernement éthiopien est ciblée à la manufacture de chaussures qui est poussée pour atteindre une production en masse notamment par la sous-traitance ou l'investissement étranger direct dans le territoire.

Dans la culture éthiopienne de conduire des activités commerciales, la communication n'est pas encouragée. Ceci avait posé des soucis évidents dans le projet Taytu – par exemple, souvent les producteurs de la coopérative ne répondaient pas aux emails – qui se sont ajoutées aux défis présentés par les infrastructures financières du pays. Finalement l'appui majeur du projet était clairement sur la partie de production pour satisfaire les ordres dans les délais établis.

Une autre implication du contexte culturel éthiopien qui posait des obstacles au projet est la perception des bénéficiaires du projet des agences de développement comme des sources de revenu à court terme plutôt que des opportunités d'investissement pour le futur. La chef de projet estime que dans la culture éthiopienne il n'y a pas l'idée d'investir dans le futur, mais plutôt une logique de *carpe diem* très focalisé sur le présent et la maximisation des avantages immédiats. Pour cette raison aucun investissement n'a été fait par les artisans bénéficiaires du projet dans la collection, ce qui aurait pu rendre les activités après la sortie de l'ONUDI plus efficaces.

Les institutions du secteur du cuir, comme ELIA et LIDI étaient impliquées dans le projet, avec une contribution en termes d'activités de formation. Vu l'environnement institutionnel susmentionné, il n'est pas étonnant de constater un manque d'investissements financiers de ces institutions dans le projet. Une participation plus importante de LIDI et ELIA aurait bénéficié le projet, notamment ça aurait pu entraîner une prise de relais par ces institutions après le *phasing-out* avec une meilleure surveillance et peut-être sans les problèmes de corruption qui ont affecté le projet après la sortie de l'ONUDI.

3.3.1.4.2 Conclusions sur le projet Taytu

Le projet Taytu montra qu'une stratégie compréhensive avec une focalisation vers le client final comme point de départ pouvait fonctionner. Pour la première fois des produits éthiopiens visaient un marché qui semblait hors de portée celui de l'international et du luxe avec une marque propre. La coopérative créée pour l'occasion, a eu l'effet équivalent d'une cellule projet qui dans ce cas s'est formé en tant que consortium d'exportation.

Ce projet est intéressant car il montra qu'une structure à la gouvernance solide où sont prises en compte les parties prenantes devenait intéressante pour combler les problématiques d'exportation, dès lors que la focalisation stratégique était claire ainsi que les éléments de sa mise en œuvre.

De ce que nous voyons de cette étude de cas, l'ONUDI étant le maître d'œuvre, l'organisation possédait la connaissance, l'expérience, l'expertise et les connexions nécessaires afin d'atteindre le marché désiré. Même s'il y a eu une appropriation des bénéficiaires, la difficulté de la durabilité apparaît dans la transmission de tous ces éléments. Néanmoins, il est important de noter que la qualité des produits ainsi que leur caractère innovant a été possible car le projet a également investi dans le développement humain et technique des entreprises participatives. Un investissement en ce sens pour la continuité de Taytu de la part de ses membres aurait permis un maintien, sinon une amélioration de la qualité. Mais dans ce cas, la structure de gouvernance mise en place, même si elle a pris en compte les institutions en place n'a pas su les mobiliser pour la suite du projet, sans doute à cause des intérêts personnels de ce qui ont pris la tête de la gestion de la coopérative.

Même si la marque n'est plus très active, il est intéressant de noter que le mode opératoire du projet ainsi que sa vision, ont fait des émules quelques années plus tard avec une entreprise de fabrication de chaussures qui s'est lancée dans un made in Ethiopia avec un positionnement divers et en se basant sur le savoir-faire local et un respect de l'environnement.

3.3.2 Conclusion de l'analyse qualitative

La seule exception était Anbessa qui au moment de l'étude est passée d'une gestion publique à une gestion privée. Dans tous les cas, chaque directeur général interrogé a confirmé que la gouvernance de l'entreprise est très centralisée, avec toutes les activités passant par leur bureau pour approbation. L'analyse plus spécifique de Anbessa nous a permis de comprendre que le système de gestion en place dans l'ensemble des entreprises historiques semble être un

héritage du passé avec une concentration des pouvoirs en une seule personne, à savoir, le directeur général, et un système de validation long et laborieux.

De l'étude d'Anbessa nous pouvons conclure à une absence d'adaptation à une problématique export en commençant par le Marketing et les ventes jusqu'à la gestion en général. Si l'on se place dans une analyse aokienne nous nous trouvons en présence d'une hiérarchie fonctionnelle du type *HD-IE* où l'échelon supérieur traite l'information en provenance de l'environnement systémique. Chaque unité traite séparément l'information en provenance de l'environnement extérieur qui le concerne et celle de son environnement idiosyncratique. On ne peut s'empêcher de comparer Anbessa ainsi que les entreprises historiques du secteur du cuir éthiopien avec le modèle H de Aoki lequel présente deux traits essentiels : 1°) la séparation hiérarchique entre les opérations de conceptions et celle d'exécution ; 2°) l'accent mis sur les gains tirés de la spécialisation" (Aoki 1990⁷³).

Pour les autres modèles tels que les entreprises du cluster, nous devons nous trouver dans une structure du type *HD[IA(c)]- IA(c)* comme celle des districts italiens où le donneur d'ordre est un fabricant qui définit le design des produits et les unités opérationnelles (dans ce cas les entreprises composant le cluster) sont des ateliers de fabrication spécialisés.

A l'instar de Sole Rebels ou le projet Taytu, nous nous trouvons plutôt dans une disposition comme l'entreprise J, où nous trouvons dans la situation inverse : "1°) La coordination horizontale entre les unités opérationnelles ; 2°) le partage des informations ex-post obtenues sur place à travers l'expérience acquise" (Aoki 1990). Autrement dit, dans l'entreprise J, les gains de spécialisation des activités opérationnelles sont sacrifiés au profit de la plus-value apportée par la prise en compte de l'expérience acquise en faisant et par la coordination horizontale. De plus, dans l'entreprise J, les salariés sont fortement incités à accroître leurs compétences et leurs savoir-faire au travers des multiples possibilités d'apprentissage qui leur sont offertes. L'expérience de Sole Rebels corrobore ceci et montre qu'une stratégie incluant la main d'œuvre dans un contexte de marque avec un concept fort peut être un facteur de réussite à l'export.

Ainsi, il nous paraît clair de ces études qualitatives que l'aspect stratégique était important surtout s'il était lié à un marché de destination. En effet, que ce soit à travers un projet (Taytu), une marque spécifique (Sole Rebels) ou bien en tant que sous-traitant (Huajian) la

⁷³ ibid

stratégie de l'entreprise est claire et elle est ancrée dans la culture traditionnelle que ce soit pour la conception des produits ou bien dans la gestion.

La structure de gouvernance semble également influencer positivement lorsque celle-ci prend en compte le cadre ainsi que le contexte dans lequel elle évolue. Ainsi il nous a semblé évident que lorsque l'ONUDI s'est retiré du projet, même si celui-ci était bien engagé, l'autorité ainsi que la connaissance du business qui ont été pris en charge par la suite, ont réduit sensiblement les chances de continuation.

L'appartenance à une propriété familiale peut devenir intéressant (dans le cas de Sole Rebels) lorsque l'entreprise s'est affranchie du carcan de la gestion du passé (tels que vu dans Anbessa). Il nous semble néanmoins intéressant de noter que Jacquemin et de Ghellinck (1976) sur un échantillon constitué d'entreprises françaises avaient conclu que le type de contrôle n'avait aucune influence sur la rentabilité. Donc, contrairement aux prédictions des modèles managériaux, la séparation du pouvoir et du contrôle serait sans conséquence sur la performance de l'entreprise. De son côté, Charreaux (1991) avait observé que la forme d'organisation semble influencer significativement les performances économiques en faveur des sociétés familiales, ce qui serait intéressant de voir dans la partie quantitative de notre thèse.

3.4 Analyse des données quantitatives

La méthodologie de triangulation utilisée pour cette recherche est basée sur des approches qualitatives et quantitatives. Pour la partie quantitative, l'analyse empirique de la recherche est conduite sur des données primaires collectées à travers un instrument d'enquête. L'univers de cette étude est constitué par l'ensemble de l'industrie du cuir en Éthiopie.

3.4.1 L'échantillon

La méthodologie de triangulation utilisée pour cette recherche est basée sur des approches qualitatives et quantitatives. Pour la partie quantitative, l'analyse empirique de la recherche est conduite sur des données primaires collectées à travers un instrument d'enquête. L'univers de cette étude est constitué par l'ensemble de l'industrie du cuir en Éthiopie. Compte tenu de des contraintes de temps et de ressources auxquelles toute recherche est soumise, la population a été limitée aux membres de l'Association des industries de cuir éthiopien (ELIA). ELIA est une association commerciale, fondée en 1994 et compte 43 membres et 10 membres associés qui opèrent toutes dans la fabrication de chaussures, de vêtements et de produits en cuir ou tanneries (pour une liste détaillée, voir annexe 1).

La vision de ELIA est de jouer un rôle de premier plan dans l'émergence de l'industrie du cuir éthiopien sur la scène mondiale en soutenant la production et l'exportation de produits de cuir de haute qualité grâce, notamment, à une amélioration du climat des affaires. Ses membres sont encouragés à coopérer et bénéficient d'un certain nombre de services visant le développement de l'industrie du cuir.

- **Dire Industries plc.** (Peacock), créée en 1992, à capital privé. Membre de la Chambre de Commerce et de l'Association de cuir. La capacité de production installée est de 2000 paires par jour et la moyenne de production réelle autour de 1500 paires par jour. Emploie 400 personnes dont 320 femmes. La production qui se concentre sur les chaussures pour hommes, femmes et enfants, est destinée pour 10% au marché local et 90% à l'exportation (les principales destinations sont les États-Unis, l'Italie, l'Espagne et l'Arabie Saoudite).

- **New Wing plc**, créée en 2004 à capital privée. Membre de l'Association de cuir, mais pas de la Chambre de Commerce. Sa production est exclusivement composée de chaussures pour femmes, avec une capacité installée de 4000 paires par jour et une production réelle moyenne de 1000 paires par jour, en fonction des commandes reçues. L'usine emploie 316 personnes, dont 215 femmes. La production est entièrement exportée aux États-Unis.

- **Huajian plc**, créée en 2004 à capital privé. N'est membre ni de la Chambre de Commerce ni d'ELIA. La production se concentre exclusivement sur les chaussures pour femmes avec une production réelle de 3000 paires par jour sur une capacité installée de 4000 paires par jour. L'usine emploie 1200 personnes, dont 480 femmes. La production est entièrement exportée aux États-Unis.

- **Ramsay**, créée en 1987, sous la forme de société par actions. À la fois membre de la Chambre de commerce et de l'Association du cuir. L'usine produit deux types de chaussures ; pour hommes et pour femmes, avec une capacité réelle de 750 et 450 paires par jour, respectivement. La capacité installée pour l'usine est de 1400 paires par jour pour les chaussures pour hommes et 600 paires de chaussures par jour pour les chaussures pour femmes. Les employés travaillant dans l'usine sont 282 au total, dont 120 femmes. La production est exportée à 65%. Les principaux pays d'exportation sont les États Unis, l'Italie l'Allemagne et le Soudan.

- **Ras Dashen plc**, créée en 1982 à capital privé. Est membre de la Chambre de Commerce et de l'Association de cuir. La capacité de production installée de cette usine de chaussures est d'environ 1000 paires par jour, dont 30% pour hommes et 70% pour enfants, alors que la production réelle est, respectivement, de 200 et 500 paires par jour. En termes d'effectifs l'usine emploie 100 personnes, dont 69 femmes. La production des chaussures pour hommes et pour enfants est vendue à 70% sur le marché américain et le reste est vendu localement.

- **Kangaroo**, créée en 1982, à capital privée (le même propriétaire que Batu Tannery). Est membre de la Chambre de Commerce et de l'Association de cuir. La production comprend des chaussures pour hommes, femmes et enfants. La capacité de production installée est de 800 paires par jour, tandis que les moyennes de production réelle est d'environ 500 paires par jour. L'usine emploie 193 personnes dont 124 femmes. En termes d'exportations seulement 5% de la production est vendue à l'étranger, au Nigeria, alors que l'écrasante majorité des chaussures est destinée au marché local.

- **Tikur Abbay**, fondée en 1940 est une société par actions. L'usine de chaussures est membre de la Chambre de commerce ainsi que de l'Association du cuir. Elle a une capacité installée de 4200 paires par jour et sa production réelle est de 3500 paires par jour. Les 572 employés, dont 258 femmes, produisent des chaussures pour hommes, femmes et enfants qui sont principalement exportés vers l'Ouganda, le Soudan, l'Italie et le Canada. 40% de la production totale est vendu sur le marché local.

- **Anbessa**, établie en 1931, à capital privé. Elle est membre de l'Association du cuir et de la Chambre de Commerce. La production de cette usine comprend des chaussures pour hommes, femmes et enfants. Pour une capacité installée totale de 3000 paires par jour la production réelle est de 2000 paires par jour. L'effectif total est de 927 personnes, dont 673 sont des employés permanents et 254 sont contractés sur la base des commandes entrantes. Le ratio des employés de sexe féminin est de plus de 55% dans les deux groupes d'employés. La majorité (64%) de la production de l'usine est exportée vers l'Italie, la France, le Soudan, les États-Unis et le Kenya, tandis que les 36% restants sont vendus localement.

- **Crystal**, créée en 2003 est une société par actions. Est un membre à la fois de la chambre de commerce et de l'Association du cuir. Les 28 employés, dont la moitié sont des femmes, contribuent à une production réelle de 250 paires par jour pour une capacité installée de 700 paires par jour. L'usine produit des chaussures en cuir pour hommes, femmes et enfants et les vend principalement sur le marché local (80%) tout en exportant 20% de sa production de chaussures hommes au Sud-Soudan et environ la même proportion de chaussures femmes sur le marché commun de l'est (Comesa).

- **OK Jamaica**, créée en 2001 et appartenant à un propriétaire unique. L'usine de chaussures est membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. La production est exclusivement dirigée vers les chaussures pour hommes et la capacité installée de 800 paires par jour. Les 84 employés, dont 61 sont des femmes, atteignent une production réelle de 200 paires par jour. Les chaussures sont principalement vendues localement, alors que 20% de la production est expédiée au Kenya, en Ouganda, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon.

- **Ara Shoes**, créée en 2009 est la filiale internationale d'une entreprise allemande (Ara). La production de cette usine se concentre sur les chaussures pour dames et tiges avec une capacité installée de 1500 paires par jour et une production réelle d'environ 1300 paires par jour, en fonction des commandes qui sont reçues. L'usine n'est pas membre de la chambre de commerce ni de l'Association du cuir. Le nombre total d'employés est de 248, dont 197 sont des femmes, et la totalité de la production est exportée vers l'Allemagne (rien n'est vendu sur le marché intérieur).

- **Wallia**, créée en 1996 à capital privé. Elle est membre de la Chambre du Commerce et de l'Association du cuir. La production de chaussures pour hommes, femmes et enfants est de 400 paires par jour sur une capacité installée de 1000 paires par jour. L'usine emploie 100

personnes dont 70% de femmes. La grande majorité de la production est exportée vers l'Italie et l'Allemagne, tandis que 25% sont destinés au marché local.

- **Park**, créé en 2000 sous la forme d'un partenariat, il n'est pas un membre de la Chambre de Commerce, mais il fait partie de l'Association du cuir. La capacité de production installée de l'usine de chaussures est de 550 paires par jour alors que la production réelle est de 300 paires par jour. L'usine emploie 54 personnes (dont 33 femmes), dont 20 sont permanents, tandis qu'une trentaine sont contractés en fonction des commandes entrantes. La production est entièrement vendue sur le marché local.

- **Sheba**, créé en 1985 sous la forme d'une société à responsabilité limitée. Il n'est pas membre de la Chambre de Commerce, ni de l'Association du cuir. La capacité installée est de 1000 paires de chaussures par an, la production effective de chaussures hommes et femmes est de 600 paires par jour. Sur les 150 employés, 50 sont des femmes. La production est en grande partie destinée au marché local, tandis que 30% est exportée vers la France, la Belgique et l'Italie.

- **Bostex**, créée en 2005 est une société à responsabilité limitée. L'usine de chaussures est un membre de la Chambre de Commerce et emploie 120 personnes avec une capacité installée de 200 pièces par jour. La production est presque entièrement exportée vers Taïwan, Singapour, le Canada et la Corée du Sud, avec une part minimale (2%) vendue sur le marché intérieur.

- **Fotaneya**, établie entre 2012 et 2013 avec un capital privé. L'usine de chaussures a une capacité de production installée de 1000 paires par jour. La capacité de production réelle est en expansion avec une prévision d'un total de 300 personnes. La production est principalement pour l'exportation, avec 70% des chaussures à destination de l'Italie, de l'Afrique du Sud et du Rwanda.

- **Modern Zege**, créée en 1989 comme société à responsabilité limitée. La société est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'association du cuir. L'usine de chaussures a une capacité installée de 800 pièces par jour et produit actuellement environ 400 pièces par jour, employant 70 personnes. L'usine prévoit d'étendre la production et embaucher plus de travailleurs, envisageant à terme un total de 250 employés. Les chaussures produites sont vendues à la fois localement (60%) et exportées vers les États-Unis (40%)

- **EIFCCOS** est le cluster de fabrication de chaussures de Yeka et regroupe un certain nombre d'usines pour un total de 1500 pièces par jour de sortie.

- **Jorge**, une usine de chaussures basée à Addis-Abeba.

- **Oliberté**, créé en 2012 suite à la fusion de trois usines, à capital privée. La capacité de production installée de chaussures en cuir dans sa deuxième phase d'opérations est de 450 paires par jour, avec une production réelle de 100 paires par jour. L'usine n'est pas membre de la Chambre de Commerce, mais fait partie de l'Association du cuir. Les employés sont 68, dont 37 femmes et la production est en grande partie exportée vers le Canada, avec seulement 10% de la production vendue localement.

- **Moahn**, créée en 2007 et à capital privé. L'usine de chaussures est un membre à la fois de la Chambre de Commerce et l'Association du cuir. La production réelle est en expansion, mais n'atteint pas le niveau de la capacité installée de 4000 pièces par jour, employant 111 travailleurs, dont 56 femmes.

- **Pittards**, établie en 2011 en tant que société par actions, elle n'est pas membre de la Chambre de Commerce ni de l'Association du cuir. La capacité installée totale de son usine de production de gants est de 3000 paires par jour. Les 411 employés - dont 286 femmes – produisent réellement près de 2500 paires par jour. La production est également répartie à parts égales entre l'exportation et le marché local.

- **Otto Kesler**, établie en 2010 comme entreprise à capital privé, elle produit des gants. L'usine n'est membre ni de la Chambre de Commerce ni de l'Association du cuir. Sur une capacité de production installée de 900 paires par jour, les 160 employés, dont 150 femmes, atteignant une production réelle de 800 paires par jour. La totalité de la production est exportée vers l'Union européenne.

- **Dave Impex**, basé à Bahir-Dar, Addis Abeba produit jusqu'à 150 paires de gants par jour.

- **ELICO**, créée en 1984 en tant que société par actions. L'entreprise est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. La production comprend des sacs à main, sacs, étuis, bagages, vêtements, ceintures et petite maroquinerie. Les employés de l'usine sont 223, dont 161 femmes. La production est vendue principalement sur le marché local, à l'exception de 20% des bagages produits qui sont exportés.

- **Modern Zege**, établie en 1990 est une société anonyme à capital privé qui produit de la maroquinerie. La production installée est de 540 pièces par jour et la production réelle est 250 pièces par jour. L'usine est membre de l'Association du cuir et emploie 60 travailleurs, dont

31 femmes. La production est presque entièrement vendue localement, avec seulement 2% exportés vers le Royaume-Uni.

- **Pittards** est une société limitée établie en 2011. Elle produit 30 pièces de maroquinerie par jour, à hauteur de sa capacité installée et employant 19 travailleurs (pas de femmes). Sur les vestes et les sacs fabriqués, la moitié est exportée vers le Royaume-Uni et l'autre moitié est vendue localement.

- **Saint-Mariam**, créé en 1997 comme opérateur unique. La production des articles et vêtements en cuir est d'environ 5 par jour grâce aux 6 employés, dont la moitié sont des femmes. La production est entièrement vendue sur le marché local.

- **Endu Leather**, créé en 1999 est un petit commerçant qui vend 1000 pièces par an sur une capacité installée de 1500 pièces grâce à ses 2 salariés et est entièrement axé sur le marché local.

- **General**, créé en 1965 en tant qu'entreprise à capital privé. L'usine est membre de la Chambre de Commerce. La production totale est de 48 pièces (sacs à main) par jour, à hauteur de la pleine capacité installée. Sur les 14 employés, 6 sont des femmes. La production est destinée surtout au marché local, à l'exception de 5% des sacs produits qui sont exportés vers les États-Unis.

- **Abyssinia**, créée en 1996 en tant qu'entreprise à capital privé. Elle produit environ 10 pièces de maroquinerie par jour grâce au travail de 11 employés, dont 8 sont des femmes. À la fois membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir, elle vend entièrement sa production sur le marché local.

- **Fikre**, établie comme une société à responsabilité limitée en 2001. L'usine produit un peu plus de 60 pièces par jour et sa production est entièrement vendue localement. Sur les 21 employés 9 sont des femmes. L'usine est membre de la Chambre de Commerce, mais pas de l'Association du cuir.

- **Kand T**, créée en 1998 et dédiée à la production de maroquinerie en cuir de bonne qualité presque entièrement pour le marché local. Sa production totale est de 54 pièces par jour et elle emploie 39 travailleurs, dont 26 femmes.

- **Sami Mohammed**, une usine de cuir et de vêtements en cuir basée à Addis-Abeba.

- **Addis Ababa Tannery**, établie en 1918 en tant que société par actions. La tannerie est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir et emploie 335 personnes, dont 110 femmes. Sa production actuelle est de 700 peaux de vache (imprégnées), 1500 peaux de moutons (imprégnées) et 1000 peaux de chèvres (imprégnées) par jour ainsi que 1851 peaux finies, de chèvre et de mouton. Le cuir fini est principalement vendu localement, alors que 30% est exporté vers la Chine, l'Inde, l'Italie, Hong Kong, l'Ouganda et le Yémen.

- **Hora**, cette tannerie a été créée en 1985 en tant que société à responsabilité limitée. À la fois membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir, elle produit quotidiennement 3200 peaux imprégnées et 2000 pièces de cuir finis de mouton avec 80 personnes, dont la moitié de femmes. La production est presque entièrement exportée en Chine, en Inde et en Italie, tandis que 1% de la production est vendue localement.

- **Crystal**, la tannerie a été établie en 2002 en tant que société par actions. L'usine est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Sa production est de 200 peaux de vache et 2000 peaux de chèvre par jour, employant 105 travailleurs, dont 42 femmes. La production est essentiellement exportée vers la Chine, l'Inde, Hong Kong, la Turquie et le Pakistan, tandis que 33% est vendue localement.

- **China Africa**, est une tannerie établie en 2003 en tant que société par actions et est membre à la fois de la Chambre de Commerce et l'Association du cuir. La production actuelle est de 14000 peaux de moutons et 10000 peaux de chèvre par jour (la moitié imprégnée et l'autre moitié sous forme de cuir fini) grâce au travail de 335 employés, dont 142 femmes. La production est entièrement exportée vers la Chine et Hong Kong.

- **Modjo**, (appartient au groupe Dire Industries) est une tannerie établie en 1964 sous la forme de société par actions, à la fois membre de la Chambre de Commerce et de l'association du cuir. Ses 359 employés (dont 120 femmes) atteignent une production journalière réelle de 1000 peaux de moutons, 1000 peaux de chèvres et de 100 peaux de vaches (imprégnées). 80% de la production de cuir fini est exportée vers la Chine, l'Inde et l'Italie, tandis que 20% est vendue localement.

- **Colba** est une tannerie établie en 2012 en tant que société à responsabilité limitée. Il est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir, employant 272 travailleurs, dont 45 femmes. La production réelle de cuir fini est de 3000 peaux d'ovins, 500

peaux de bovins et 3000 peaux de caprins. La production est en grande partie exportée vers la Chine, l'Italie, l'Inde, l'Indonésie et la Malaisie. Seulement 10% de la production est vendue sur le marché intérieur.

- **Batu**, est une tannerie établie en 2003 en tant que société à responsabilité limitée et est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Elle emploie 375 travailleurs, dont 55 sont des femmes. Sa capacité de production en termes de cuir fini est de 4000 peaux de moutons et de 1000 peaux de bovins par jour. La production est principalement destinée au marché local, avec 35% de la production exportée vers la Chine, l'Italie, l'Inde et l'Allemagne.

- **Mesaco Global**, créée en 2005 en tant que société à responsabilité limitée. La production journalière réelle de cette tannerie est de 2400 peaux de moutons (imprégnées) et 600 peaux de chèvres (imprégnées). À la fois membre de la Chambre de Commerce et l'Association du cuir, la tannerie emploie 29 personnes dont 10 femmes et 90% des exportations de la production s'effectuent vers la Chine, l'Italie, l'Inde, la Thaïlande et la Grèce.

- **Bahir Dar Tannery**, créé en 1998 en tant que société à responsabilité limitée, cette tannerie est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Avec 119 employés, dont 61 femmes, la tannerie atteint une production de 8000 peaux d'ovins, 600 peaux de bovins et 8000 peaux de caprins par jour - la moitié sont imprégnées et la moitié sont finies -. La production est principalement exportée vers la Chine, le Japon, l'Italie, la Thaïlande, la Hongrie, la Roumanie et la France tandis que 20% est vendue localement.

- **Ethiopia**, est une tannerie établie en 1974. Cette société par actions est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Elle emploie 611 travailleurs, dont 159 femmes. La production quotidienne actuelle est de 20000 peaux de moutons, 2400 peaux de vache et 4000 peaux de chèvre - la moitié imprégnées et la moitié finies- qui sont principalement destinées au marché d'exportation (Chine, Inde, Royaume-Uni, Thaïlande), tandis que 25% est vendu localement.

- **Sheba**, créée en 1985 en tant que société à responsabilité limitée, est membre de la Chambre de Commerce ainsi que l'Association du cuir. Employant 660 personnes - dont 237 femmes – elle atteint une production journalière de 6540 peaux de moutons (3240 finies), 1200 peaux de bovins (300 finies) et 4360 peaux de caprins (2160 finies). La production est principalement

vendue sur le marché local, tandis que 30% de celle-ci est exportée vers l'Italie, la Russie, la République tchèque, Hong Kong, la Turquie, la Chine et l'Inde.

- **Bale**, cette tannerie a été créée en 1992 en tant que société à responsabilité limitée. Elle est membre à la fois de la Chambre de Commerce et l'Association du cuir. La production de cuir est complétée par celle de semelles de chaussures, de tiges et de sacs en cuir de crocodile. La production quotidienne réelle est de 8500 peaux de moutons (1500 finies), 1750 peaux de vaches (1000 finies). Le nombre total d'employés est d'environ 130 et la production est exportée à hauteur de 60% en Italie, en Russie, à Hong Kong et en Chine.

- **Friendship**, une tannerie établie en 2003 en tant que société à responsabilité limitée, comptant 256 employés. La production quotidienne réelle est de 2500 peaux de moutons (1500 finis), 1300 peaux de vache (800 finis) et 6500 peaux de chèvre (1500 finis). La totalité de la production est exportée vers la Chine.

- **Ethio**, une tannerie établie en 1997 en tant que société à responsabilité limitée, est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de de l'Association du cuir. La production actuelle est de 18000 peaux de moutons (6000 finies), 2100 peaux de vache (1050 finies) et 9000 peaux de chèvre (3000 finies). L'effectif total est de 1157 employés, dont 401 femmes. La production est entièrement exportée vers la Chine, l'Indonésie, l'Amérique, la Turquie, l'Italie, Hong Kong, le Royaume-Uni, la Corée du Sud, la Hongrie, la Roumanie, l'Indonésie et la Colombie.

- **Kombolcha**, créée en 1959 cette tannerie est une société par actions et est à la fois membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Elle emploie 120 personnes, dont 18 femmes. La capacité de production quotidienne actuelle est de 1000 peaux de moutons imprégnées et 3200 peaux de chèvre imprégnées.

- **Gellan**, créée en 2006 est membre à la fois la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Cette société privée à responsabilité limitée emploie 44 personnes, dont 9 femmes. La production quotidienne est de 2000 peaux de moutons de trempage et 1000 peaux de chèvre de trempage. Une partie de la production est exportée vers la Chine, l'Inde et l'Italie.

- **Dire Industries**, établie en 1993, cette tannerie est une société à capital privé à responsabilité limitée avec 412 employés, dont 123 femmes. Avec une production quotidienne réelle de 5000 peaux de moutons imprégnées et 380 peaux de bovins imprégnées,

elle est membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. 80% de la production est exportée vers la Chine, l'Inde, l'Italie et la Corée du Sud.

- **Hafde**, cette tannerie a été établie en tant que société à responsabilité limitée en 1995 est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Sa production quotidienne actuelle est de 2500 peaux d'ovins, 200 peaux de bovins et 2500 peaux caprins. La tannerie est actuellement en expansion et prévoit d'y adjoindre une usine de chaussures. Sur les 370 employés, 159 sont des femmes. Seulement 10% de la production est vendue sur le marché local, tandis que 90% est exportée vers la Chine et l'Italie.

- **Wallia**, est membre à la fois de la Chambre de Commerce et l'Association du cuir. La tannerie a été créée en 1983 en tant que société à responsabilité limitée. Elle emploie 327 personnes, dont 150 femmes. Sa production quotidienne réelle se compose de 100 peaux d'ovins finies et 200 peaux de bovins finies. Elle exporte 80% de sa production vers l'Europe et l'Asie, et distribue 20% sur le marché éthiopien.

- **East Africa**, cette tannerie est membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir, elle emploie 92 personnes, dont 41 femmes. Basée à Addis-Abeba, sa production quotidienne réelle se compose de 6000 peaux de moutons, qui sont entièrement exportées vers l'Europe et l'Asie.

- **Blue Nile**, cette tannerie a été établie en 1996 et est une société à responsabilité limitée. À la fois membre de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir, elle emploie 74 travailleurs, dont 45 femmes. La production quotidienne réelle comprend 2000 peaux de moutons et 500 peaux de chèvres. Les exportations de la tannerie représentent de 90% de sa production et concernent les tiges chaussures et les tiges en nubuck de chèvre à destination de l'Europe.

- **Debrebrehan**, cette tannerie est membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'Association du cuir. Elle a été créée en 1999 en tant que société à responsabilité limitée. Elle emploie 70 personnes, dont 40 femmes. La production réelle de peaux de mouton reste de 4000 pièces par jour, dont la moitié est finies. De sa production de cuir fini, 90% est exportée vers l'Allemagne, les Philippines, la Roumanie, la Hongrie, la Corée du Sud, l'Inde, la Slovaquie, le Japon, l'Italie, la Chine et le Vietnam.

- **Farida**, est une tannerie située à Modjo et a été établie en 2010 en tant que société à responsabilité limitée.

- **United Vasan**, est une tannerie située à Modjo.

- **Habesha**, est une tannerie établie en 2011 en tant que société à responsabilité limitée. Elle est adhérente de l'Association du cuir, mais pas n'est pas membre de la Chambre de Commerce. Les 125 employés produisent 1500 pièces de cuir fini par jour (ovins et caprins) sur une capacité installée de 2000 pièces par jour. La production est entièrement exportée vers la Turquie et la Chine.

- **DX Industries**, est une tannerie située à Modjo créée en 2005 en tant que société à responsabilité limitée. Elle produit du cuir fini qui est entièrement exporté vers la Chine et emploie 200 personnes. La tannerie est membre de l'Association du cuir, mais pas de la Chambre de Commerce.

- **Koka Addia**, est une tannerie située à Modjo établie dans 2010 en tant que société à responsabilité limitée. Elle exporte la totalité de sa production.

- **New Wing**, établie en 2011 en tant que société à responsabilité limitée, est un membre à la fois de la Chambre de Commerce et de l'association du cuir. Elle emploie 340 personnes, dont 210 femmes et exporte 100% de sa production aux États-Unis, en Italie, en Chine et à Hong Kong.

3.4.2 Le questionnaire

Les 53 entreprises ont fait l'objet d'une enquête afin de recueillir des informations sur leurs structures de gouvernance et de propriété, leurs stratégies, leurs exportations et leurs performances globales. L'instrument d'enquête, en anglais, inclut 77 variables définies sur la base d'un examen minutieux de la littérature qui a permis d'identifier les variables pertinentes pour le secteur du cuir éthiopien.

Deux experts en développement Agro-Business de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) ont examiné l'enquête, qui a été éditée avec leurs commentaires. L'instrument a été conçu dans le but de fournir des informations complètes, tout en permettant un taux de réponse significative, et a respecté les quatre piliers de la recherche par sondage (De Leeuw et al., 2010).

Le sondage a été administré en ligne via le Free Open Source Software (FOSS) LimeSurvey, les liens à l'enquête ont été personnalisés de sorte à ce que seul le destinataire puisse ouvrir le questionnaire, ce qui a permis de maximiser la fiabilité des données et d'éviter toute erreur de

transcription. Le formulaire de l'enquête par courriel a également permis l'abaissement de la durée d'exécution ainsi que des coûts, résultant ainsi en un échantillon de taille plus grande. Pour éviter les biais des réponses, l'anonymat des réponses a été souligné dans la présentation de l'enquête par courriel et dans toute autre communication avec les répondants de l'enquête. Les participants ont reçu des informations complètes sur la nature de l'étude et sur ses objectifs (Denscombe, 2010). Le mot de bienvenue incluait des informations pertinentes sur le sponsor, le but, le délai, la confidentialité ainsi que sur la notion primordiale de participation volontaire. Afin d'enregistrer le taux le plus élevé possible de réponses, les participants ont reçu des e-mails de suivi, et en cas d'absence de réponses, ils ont été contactés par téléphone et une rencontre de visu a été prévue afin de leur fournir une copie papier de l'enquête complétée en personne sur place. Afin d'éviter l'effet Hawthorne, l'anonymat des réponses a été rappelé aux participants à tous les stades de et ceux-ci ont été informés à plusieurs reprises du fait que l'étude visait l'analyse de l'industrie du cuir dans son ensemble et qu'aucune donnée individuelle ne serait divulguée.

Le processus de collecte de données a commencé en Septembre 2015, ELIA a été contacté afin de demander leur sollicitude dans l'administration de l'enquête. ELIA a accepté de fournir les contacts de ses membres et d'intervenir directement afin d'encourager la participation de ceux-ci. Les différentes analyses statistiques ont été réalisées sur les données recueillies, y compris l'analyse factorielle et l'analyse de régression, en utilisant le logiciel IBM SPSS.

3.4.3 Les modèles statistiques

Les modèles suivants constituent la base de la recherche quantitative dans cette thèse :

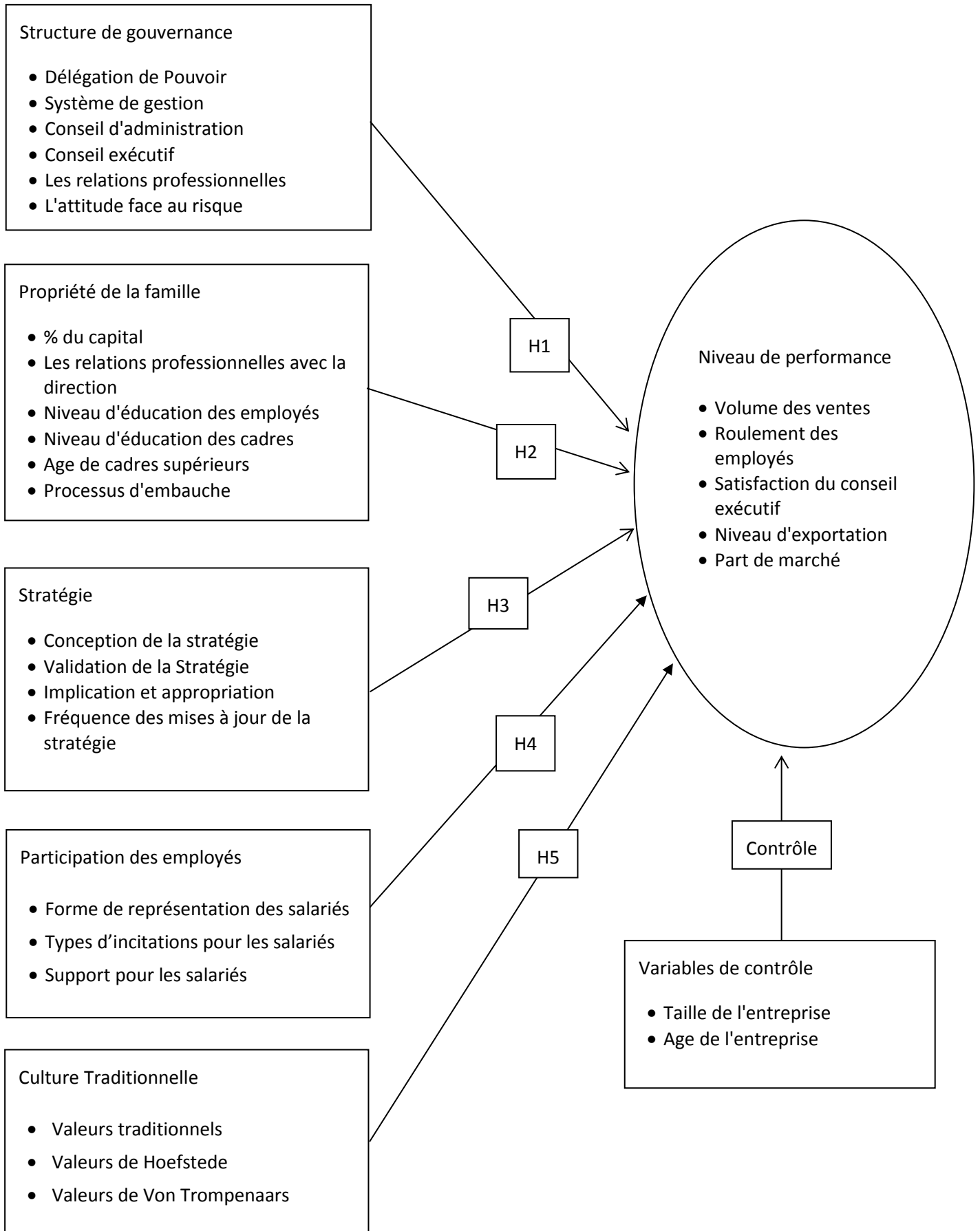


Schéma 10 - Modèle 1

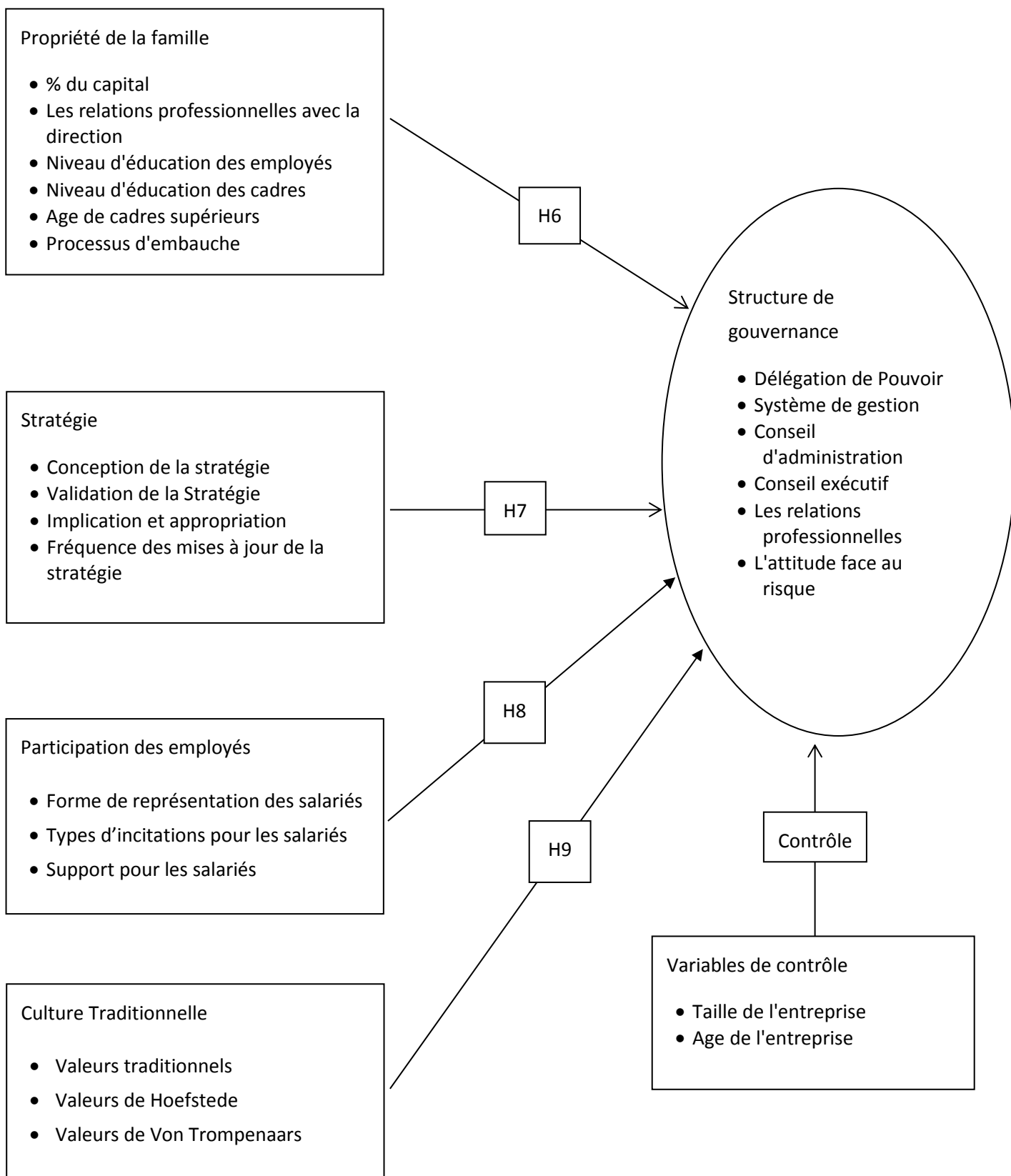


Schéma 11 – Modèle 2

3.4.4 Les questions de la recherche

Pour cette partie de la recherche triangulaire nous utilisons une approche quantitative de test d'hypothèse. Les questions de recherche seront répondues à travers une analyse de régression. À la vue de la littérature ainsi que du contexte spécifique du secteur du cuir, cinq questions semblent pertinentes :

Modèle 1

RQ1 : Existe-t-il une corrélation entre la structure de gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie et leur performance ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_1 , analysant la relation entre un indice du niveau de performance et les facteurs responsables de la structure de gouvernance de l'entreprise, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

RQ2 : Existe-t-il une corrélation entre le contrôle de la propriété familiale et la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_2 , analysant la relation entre un indice du niveau de performance et les facteurs explicatifs de la propriété familiale de l'entreprise, identifiés par une analyse factorielle.

RQ3 : Existe-t-il une corrélation entre la stratégie et la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_3 , analysant la relation entre un indice du niveau de performance et les facteurs entrant en compte dans la stratégie de l'entreprise, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

RQ4 : Existe-t-il une corrélation entre la considération des salariés comme parties prenantes importantes dans l'entreprise et la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_4 , analysant la relation entre un indice du niveau de performance et les éléments pris en compte pour le niveau d'inclusion des employés, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

RQ5 : Existe-t-il une corrélation entre la mesure dans laquelle les valeurs traditionnelles culturelles sont incorporées dans le modèle de gouvernance et la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_5 , analysant la relation entre un indice du niveau de performance et les facteurs expliquant le rôle des valeurs culturelles dans l'entreprise, identifiés par une analyse factorielle.

Modèle 2

RQ6 : Existe-t-il une corrélation entre le contrôle de la propriété familiale des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie et leur structure de gouvernance ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_6 , analysant la relation entre un indice de la structure de gouvernance de l'entreprise et les facteurs représentant la propriété familiale de l'entreprise, identifiés par une analyse des facteurs.

RQ7 : Existe-t-il une corrélation entre la stratégie et la structure de gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_7 , analysant la relation entre un indice de la structure de gouvernance de l'entreprise et les facteurs responsables de la stratégie de l'entreprise, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

RQ8 : Existe-t-il une corrélation entre la considération des salariés comme parties prenantes importantes dans l'entreprise et la structure de gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_8 , analysant la relation entre un indice de la structure de gouvernance de l'entreprise et les facteurs responsables du niveau d'inclusion des employés, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

RQ9 : Existe-t-il une corrélation entre la mesure dans laquelle les valeurs traditionnelles culturelles sont incorporées dans le modèle de gouvernance et la structure de gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie ?

Cette question sera traitée par les résultats de la spécification de régression R_9 , analysant la relation entre un indice de la structure de gouvernance de l'entreprise et les facteurs entrant en compte pour les valeurs culturelles dans l'entreprise, identifiés par le biais d'une analyse factorielle.

3.4.5 L'analyse factorielle

Une analyse factorielle exploratoire a été menée en vue d'identifier les variables latentes (facteurs) qui influent sur le set de données initiales observées, représentatives. L'analyse factorielle repose sur la corrélation ou l'interdépendance entre variables et conduit à l'identification des parties fortement liées au sein de l'ensemble des données d'origine. Chaque sous-ensemble identifié constitue un groupe de variables influencées par un facteur, donc révélant la structure des facteurs du groupe de données de l'enquête.

Les étapes suivies dans l'analyse factorielle de cette recherche sont celles décrites par Hair et al. (2006) : examen des données, extraction de facteurs et l'interprétation des facteurs. La méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales (ACP) a été choisie afin d'en extraire la plupart de la variance tout en résumant les données (Dunteman, 1989 ; Tabachnick & Fidell, 1996).

Pour assurer la pertinence de l'analyse trois tests ont été réalisés :

- Le test de Kaiser-Meyer-Olkin d'adéquation de l'échantillonnage (KMO^{74}), pour tester la robustesse de l'échantillon ;
- Le test de Bartlett de sphéricité (BTS^{75}), afin de tester la reproductibilité et la généralisation de la recherche ;
- La valeur des points communs⁷⁶, afin de déterminer si toutes les variables sont pertinentes.

Les critères du test Scree⁷⁷ du test Kaiser (Kaiser, 1974) pour les valeurs propres ont été utilisés pour décider quels facteurs extraire. Il a été décidé d'extraire seuls les facteurs qui

⁷⁴ KMO indique **si** et **combien** les variables analysées mesurent un facteur commun. KMO est compris entre 0 et 1, une valeur proche de 1 est souhaitable. Les valeurs supérieures à 0,90 sont considérées comme «merveilleuses», des valeurs comprises entre 0,80 et 0,90 sont considérés comme "méritantes", des valeurs comprises entre 0,70 et 0,80 sont considérés comme "passables", des valeurs comprises entre 0,6 et 0,7 sont «médiocres», entre 0,5 et 0,6 "misérables" et en dessous de .50 sont inacceptables (Kim & Mueller, 1978).

⁷⁵ Le test BTS (Bartlett Test of Sphericity) analyse si la matrice d'inter corrélation est une matrice d'identité, cela signifierait que les corrélations dans la matrice de l'échantillon sont dues à des erreurs d'échantillonnage. Nous voulons rejeter l'hypothèse nulle (les variables démographiques sont non colinéaires). Le niveau de signification du test BTS doit être égal ou inférieure à 0,001 pour être en mesure de rejeter l'hypothèse nulle à un niveau de confiance de 99,9% et de juger l'analyse du facteur convenable.

⁷⁶ La valeur des points communs est le montant de la variance partagée entre les variables. Les valeurs souhaitables de la Table des points communs sont proches de 1, ce qui permettrait d'exclure qu'il y ait un écart aléatoire dans les variables. Les variables ayant une valeur inférieure à 0,40 devraient être exclues de l'analyse factorielle.

⁷⁷ Le test Scree indique le nombre de facteurs à extraire (Cattel, 1966) étant ceux qui sont situés dans la courbe de Scree avant que la pente de la ligne diminue et la courbe s'aplatit.

expliquent au moins 0,5 de la variance totale cumulée et de supprimer les variables avec un coefficient de charge en-dessous de 0,55⁷⁸, afin de maintenir une signification statistique.

La rotation sélectionnée pour obtenir des facteurs indépendants est celle orthogonale (VARIMAX), qui a été préférée à celle oblique puisque les facteurs sont utilisés dans les spécifications de régression plus tard dans cette recherche. Il a donc été jugé préférable de choisir une rotation qui génère des facteurs indépendants, ce qui réduit le risque de multi colinéarité dans les régressions. La multi colinéarité est le phénomène statistique par lequel les variables prédictives dans une régression sont fortement corrélées, ceci impacte les valeurs des prédicteurs individuels même si elle ne porte pas atteinte à la fiabilité du modèle statistique. La rotation orthogonale permet d'identifier clairement les facteurs d'extraction qui ont été nommés en fonction des variables se chargeant le plus possible sur chacune d'elle.

La multi colinéarité ne réduit pas la force et la fiabilité du modèle de régression, mais il aurait un impact sur les valeurs de chaque prédicteur (Newbold et al., 2007).

L'Analyse en Composantes Principales permet d'analyser des tableaux de données numériques quantitatives et d'identifier clairement les facteurs extraits, qui peuvent être nommés en fonction des variables s'y attachant à chacun d'entre eux. Cette analyse permet de réduire la dimensionnalité aux principaux facteurs d'interaction entre variables et d'en représenter graphiquement les interrelations. Les scores factoriels sont enregistrés en tant que variables et utilisés comme variables explicatives (régresseurs) dans les spécifications de régression.

3.4.6 Régression

L'analyse de régression est utilisée dans cette recherche pour expliquer l'impact d'un changement dans la valeur d'une variable indépendante sur une variable dépendante. La variable indépendante X est expliquée par le modèle de régression et est également appelée variable endogène. La variable dépendante Y est la variable qui explique X et est également appelée variable exogène. Le sens de la causalité a été imposé dans la revue de la littérature, où l'arrière-plan théorique pour cette étude qui a conduit à la mise en place du modèle empirique a été expliqué. Pour les fins de cette étude, la relation entre les deux variables X et Y est expliquée par une fonction linéaire, où les changements dans Y sont supposés être expliqués par des changements dans X.

⁷⁸ Cela équivaut à 30,25% de la variance expliquée par le facteur

La méthode des moindres carrés ordinaires (*Ordinary Least Squares* - OLS) sous-tend le modèle de régression utilisé dans cette recherche. Les hypothèses suivantes sous-tendent OLS :

- i) linéarité ;
- ii) données d'intervalle mesuré ;
- iii) aucune erreur ;
- iv) la variable dépendante Y est une variable continue ;
- v) la valeur moyenne de la période d'erreur de variables indépendantes est égale à zéro ;
- vi) la variance du terme d'erreur de variables indépendantes est constante.

L'analyse de régression a été basée sur le modèle linéaire $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \varepsilon$, comme mentionné ci-dessus Y est la variable dépendante et X_n sont les variables indépendantes. ε est le terme de l'erreur aléatoire. Le modèle utilisé dans cette étude ne dispose que d'une variable dépendante. Étant donné que la relation linéaire entre la variable dépendante et un certain nombre de variables indépendantes est examinée, ceci constitue un modèle de régression multiple. Toutes les régressions ont été effectuées à un niveau de confiance de 99% (conséquent $\alpha = 0,01$).

R^2 capte la partie de la variation totale de la variable dépendante Y expliquée par la régression OLS. Un problème souvent rencontré avec R^2 est qu'il ne diminue pas quand une nouvelle variable explicative est ajoutée au modèle, donc en principe on pourrait obtenir un niveau artificiellement élevé R^2 en gonflant le modèle avec des variables explicatives redondantes. Ceci est la raison pour laquelle le R^2 ajusté est introduit, en incluant dans la formule de R^2 une correction pour des degrés de liberté adaptés.

La signification F (*table ANOVA*) indique la valeur - p associée à la statistique F. Par conséquent, il est possible d'effectuer le test F pour l'importance globale du modèle, sur la base des hypothèses suivantes :

$$\begin{cases} H_0 : \beta_2 = 0; \beta_3 = 0 \\ H_1 : \text{au moins un } \beta \neq 0 \end{cases}$$

Si la valeur de p est inférieure à 0,01, il existe des preuves solides contre l'hypothèse nulle H_0 , par conséquent il y a au moins un coefficient β qui est différent de zéro. Dans ce cas, il

serait possible de rejeter l'hypothèse nulle H_0 et affirmer qu'au moins un β existe qui est différent de 0 et au moins une variable indépendante X est linéairement associée à Y . Au lieu de cela, si l'hypothèse nulle H_0 est pas rejetée, le modèle est non valide et ne peut être utilisé.

La valeur-P (table ANOVA) il y a les valeurs de p pour chaque variable explicative. Si la valeur est supérieure à α , alors l'hypothèse nulle H_0 est rejetée, cependant, si la valeur p est plus grande que α , alors l'hypothèse nulle H_0 ne peut pas être rejetée.

Pour chaque variable explicative les hypothèses pour le test sont les suivantes :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} H_0: \beta_2 = 0 \\ H_1: \beta_2 \neq 0 \end{array} \right.$$

L'hypothèse nulle H_0 peut être rejetée si la valeur est inférieure à 0,01. Rejetant l'hypothèse nulle H_0 signifie qu'il existe des preuves statistiquement significatives que la variable indépendante X influe sur la variable dépendante Y . Par conséquent, il peut être maintenu qu'il existe une relation linéaire entre la variable explicative X et Y . En d'autres termes X se trouve être statistiquement significatif au niveau du $\alpha\%$.

Newbold et al. (2007) ont décrit les étapes suivantes de l'analyse de régression, qui ont été respecté dans cette recherche :

1. Formuler le problème et esquisser un modèle pertinent théorique ;
2. Concevoir une enquête et recueillir des données de première main
3. Dérivée le modèle de régression de la théorie
4. Spécifier les paramètres empiriques du mode
5. Vérifier le pouvoir explicatif et l'adéquation du modèle
6. Obtenir des estimations de mode et de les employer afin de tester l'hypothèse théorique et quantifier les liens entre les variables étudiées.

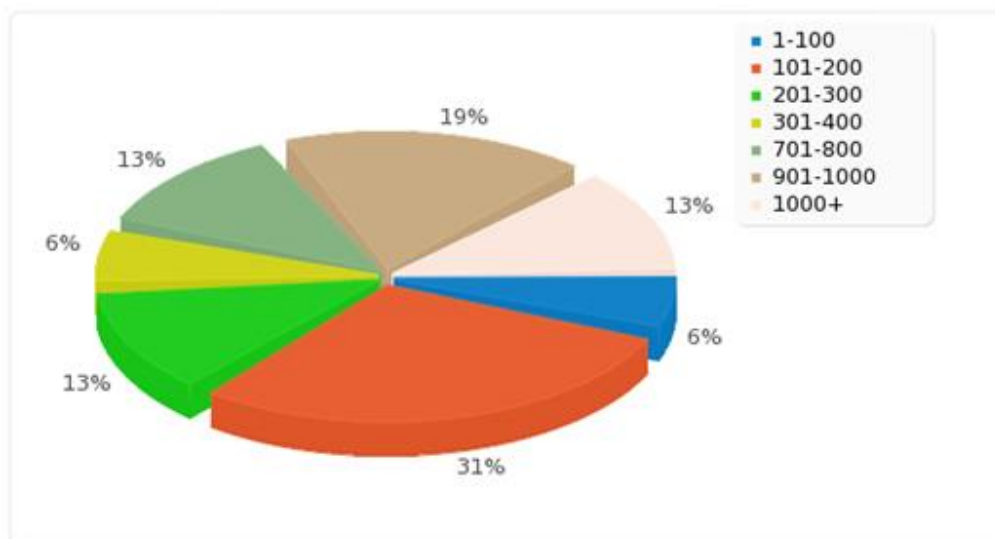
3.4.7 Résultats

3.4.7.1 Statistique descriptive

Les statistiques descriptives nous aident à identifier les caractéristiques générales et les tendances dans un ensemble de données. Elles sont également très importantes pour mieux appréhender les résultats finaux d'une étude. Les types de statistiques descriptives comprennent :

- Les tables
- Graphiques
- Des mesures sommaires numériques⁷⁹

Les statistiques descriptives sont souvent utilisées pour décrire les variables. Elles sont effectuées en analysant une variable à la fois (analyse uni-variée). Tous les chercheurs effectuent ces statistiques descriptives avant de commencer tout type d'analyse des données (Patel, 2009)⁸⁰. Les statistiques descriptives sont traitées avec des méthodes utilisées pour recueillir, organiser et analyser les faits numériques. La principale préoccupation en la matière est de décrire d'une manière compréhensible et utilisable les informations recueillies par l'observation (Yale, 2016).⁸¹



Graphique 17 – Taille des entreprises des répondantes

⁷⁹ Harvard, disponible à <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic576892.files/02DescStats.pdf>

⁸⁰ Harvard Law School, disponible http://hls.harvard.edu/content/uploads/2011/12/quantitative_methods.pdf

⁸¹ Laretta J. Fox pour Yale-New Haven Teachers Institute, disponible <http://www.yale.edu/ynhti/curriculum/units/1986/5/86.05.03.x.html>

En ce qui concerne la taille des entreprises qui ont répondu au sondage (Graphique 17), nous pouvons voir qu'il y a dans notre échantillon une distribution équilibrée entre des entreprises moyennes et des entreprises très grandes. Ceci correspond tout à fait à la réalité du secteur du cuir éthiopien. Les micros et petites entreprises sont presque absentes, vraisemblablement en raison du manque d'accès au moyens de communication de type internet et accès emails. Lors de nos observations d'experts, lorsque nous avons conduit les questionnaires dans le cluster, nous nous étions aperçu que les petits fabricants n'avaient pas une salle dédiée au management dotée d'une connexion internet.

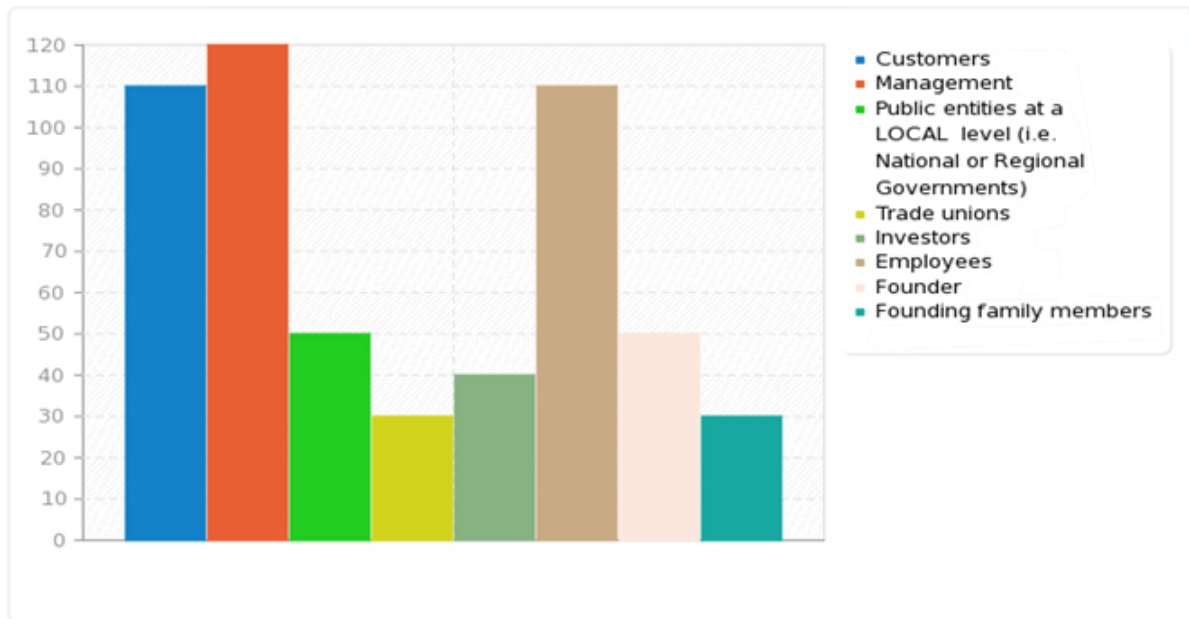
Plus de la moitié des réponses sont faites par des entreprises de propriété Ethiopienne, avec plus de la moitié des restantes de propriété chinoise et le reste venant d'autres pays. La plupart des entreprises ont comme base en Éthiopie la capitale Addis Ababa et celles qui sont implantées ailleurs sont dans la ville de Modjo et Bahir Dar. Plus de deux-tiers des réponses viennent de tanneries et 19% des manufactures de chaussures, le restant sont des manufactures d'autres produits en cuir. Ceci est également assez représentatif de la réalité puisque les tanneries sont plus nombreuses que les entreprises manufacturières de produits en cuir. En ce qui concerne l'âge des entreprises, la plus ancienne de notre échantillon fut fondée en 1925 et la plus récente en 2011. Nous pouvons donc voir un mélange d'entreprises anciennes/historiques ainsi que modernes, ce qui est conforme avec les observations tirées dans les parties précédentes de l'analyse du secteur du cuir.

Pour la partie du questionnaire concernant l'influence des différentes parties prenantes sur les politiques de l'entreprise les réponses varient selon la partie prenante :

- Les clients : pour la totalité des répondants l'influence des acheteurs est forte ou très forte.
- Les cadres (managers) : il est intéressant de constater que si d'un côté, pour la plupart des répondants, les managers ont une influence forte ou très forte, pour 19% d'entre eux l'influence des cadres de l'entreprise est considérée neutre par rapport aux politiques de l'entreprise même.
- Les acteurs du secteur public au niveau local (gouvernement national et régional) : dans ce cas nous trouvons à nouveau que 19% des répondants croient que l'influence gouvernementale soit neutre par rapport aux politiques de l'entreprise, le reste des répondants trouvent que l'influence soit forte ou très forte. La différence entre

l'influence du cadre gestionnaire et le gouvernement est que dans le cas des institutions locales la plupart des répondants trouvent que l'influence est soit forte (au lieu de très forte) alors que pour les cadres la plupart des répondants trouvaient leur influence très forte.

- Les institutions internationales : la plupart des répondants trouve que l'influence des acteurs publics internationaux est soit neutre, faible ou très faible. Les 26% restants trouvent que les acteurs publics internationaux ont une forte ou très forte influence sur les politiques de l'entreprise.
- Les syndicats : La large majorité des répondants (75%) trouve une influence très faible, faible ou neutre de la part des syndicats, et juste le 6% trouve que l'influence soit très forte. Ceci est en accord avec ce qui avait été décrit dans la partie institutionnelle.
- Investisseurs : la moitié des répondants trouvent que l'influence des investisseurs sur les politiques de l'entreprise soit forte ou très forte. Néanmoins, 31% trouve l'influence des investisseurs neutre par rapport aux politiques de l'entreprise et aucun des répondants ne trouve que l'influence soit très faible.
- Salariés : la majorité des réponses signale une forte influence aperçue pour les employés, avec 82% des répondants indiquant une influence forte ou très forte des salaires sur les politiques de l'entreprise.
- Fondateur de l'entreprise : l'influence du fondateur est perçue comme forte ou très forte par 69% des répondants. Seulement le 19% trouve que le fondateur ait une influence faible ou très faible sur les politiques de l'entreprise. Cette donnée corrobore nos observations où le fondateur reste une figure dominante dans l'organisation de l'entreprise.
- Famille du fondateur : l'influence de la famille du fondateur est aperçue comme étant moins importante par rapport à celle du fondateur même, mais 44% des répondants leur influence reste forte ou très forte. Nous trouvons également que 26% des répondants estiment cette influence comme étant faible ou très faible (Graphique 21).



Graphique 18 – Parties prenantes avec lesquels l’entreprise organise des rendez-vous ad hoc

L’influence des différentes parties prenantes sur les politiques de l’entreprise semble donc variée. Néanmoins, 73% des répondants affirment avoir dans leur entreprise des rendez-vous ad-hoc pour engager les parties prenantes (Graphique 18). Selon les réponses à notre questionnaire ces rendez-vous sont adressés pour la majorité aux clients, aux cadres et aux employés.

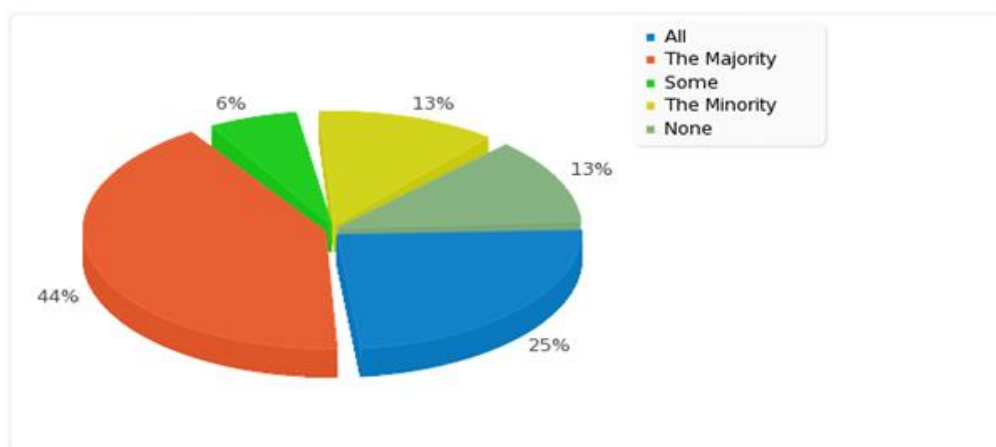
En ce qui concerne la structure des entreprises pour lesquelles les répondants travaillent nous constatons que la majorité est caractérisée par des conseils d’administration (CDA) très petits, avec de 1 à 3 membres. Aucune entreprise n’a plus de 12 membres dans le CDA et tous les membres représentent la propriété. La plupart des réponses indiquent aussi que le PDG et/ou le président du CDA sont élus directement par les propriétaires de l’entreprise.

La centralisation du processus décisionnel est très importante pour mieux comprendre le type de gouvernance des entreprises du secteur, comme nous l’avons vu plus tôt dans cette thèse. En effet, la quasi-totalité des répondants trouve que le niveau de centralisation des décisions dans l’entreprise est élevé, ce qui abonde avec les observations faites dans les chapitres précédents par rapport à la structure de gouvernance typique des entreprises du cuir en Éthiopie.

Plus de la moitié des répondants trouvent également que le contrôle et la gestion des activités de l’entreprise ne sont pas séparées et pour la moitié des répondants il n’y a pas un haut

niveau de transparence des informations qui sont mises à la disposition du public. La majorité des répondants (56%) affirment que la propriété de l'entreprise correspond au fondateur ou à sa famille qui détient toujours le contrôle, de plus la propriété des entreprises est presque toujours absolue, c'est à dire supérieure au 41%.

Les années d'expérience du PDG varient, mais la plupart travaillent depuis plus de 15 ans mais seulement une minorité a un diplôme de Master, MBA ou Doctorat, avec une majorité entre eux ayant une éducation au niveau Bac+3 avec une moyenne d'âge de 50 ans. Par ailleurs dans la plupart des cas, tous ou la majorité des cadres gestionnaires font partie de la famille du fondateur de l'entreprise, comme le montre le Graphique 19.

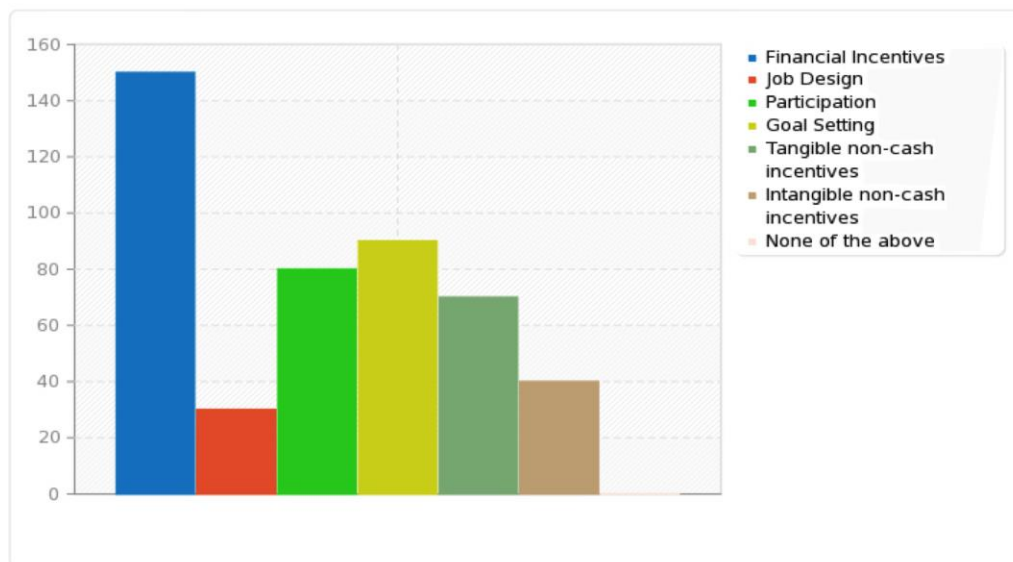


Graphique 19 – Les managers font partie de la famille du fondateur

Il n'est pas étonnant donc de constater que pour le 93% des répondants, les relations entre le cadre gestionnaire et la propriété sont bonnes. Donc, il n'y a pas en réalité une vraie relation principal-agent telle que décrite dans la théorie de l'agence. Pour la majorité des répondants l'attitude des managers vers le risque est plutôt conservatrice, avec une stratégie averse au risque plutôt qu'innovatrice. Ceci corrobore nos observations en ce sens, car en effet, l'adaptation de ces entreprises pour se conformer au plan du gouvernement est très lente.

En ce qui concerne le rôle des parties prenantes dans la mise en place de la stratégie d'entreprise 26% des répondants se trouvent en désaccord ou neutres par rapport à l'affirmation que les parties prenantes sont toutes consultées pour créer une stratégie efficace, le restant 74% se trouvent en accord ou fort accord.

Le succès de l'entreprise repose sur plusieurs facteurs, selon 75% des répondants, embaucher les meilleurs candidats est très important ou important. La définition claire des stratégies et objectifs pour le futur est importante ou très importante pour le succès de l'entreprise selon 81% des répondants. Pour la moitié des répondants avoir les capacités et les outils nécessaires au développement du business est très important pour le succès de l'entreprise. Mais seulement 38% des répondants trouvent très important la formation et le développement des salariés pour le succès de l'entreprise, par ailleurs 31% le trouvent important et 31% le trouvent un facteur neutre, ce qui est étonnant si une approche par les parties prenantes serait en place.

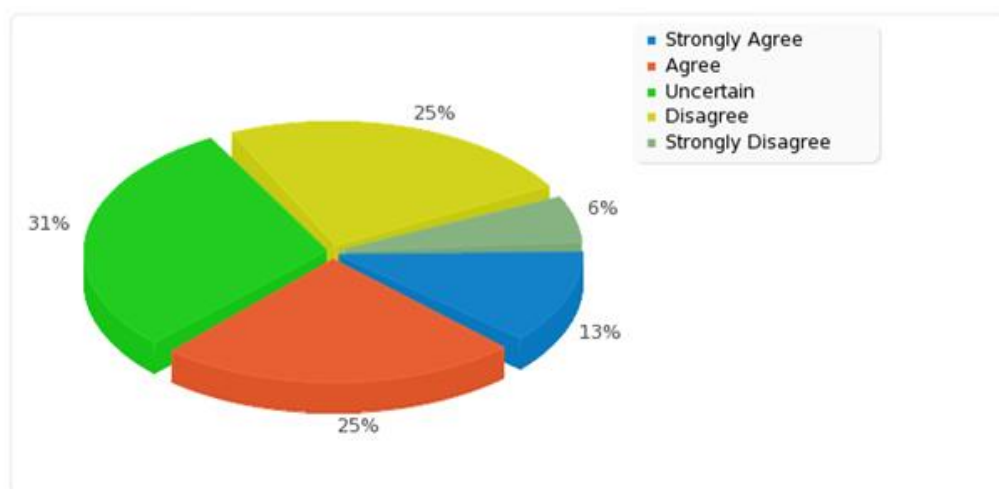


Graphique 20 – Mesures incitatives utilisées dans l'entreprise pour les salariés

Ceci est également corroboré par les mesures incitatives pour les salariés (Graphique 20), car la quasi-totalité des répondants ont indiqué que leur entreprise utilisait des mesures incitatives financières. Les mesures incitatives les moins utilisées sont celles non tangibles et non-matérielles. Par contre, il est étonnant que la participation des employés à la gouvernance de l'entreprise et les mesures incitatives non-matérielles tangibles figurent en bonne position car la réalité observée par nous est toute autre.

Plus de la moitié des répondants indiquent que le support donné aux employés pour l'hébergement par l'entreprise est faible ou très faible, 25% le trouvent neutre et juste 19% le trouvent fort. À la différence du support à l'hébergement, pour le transport la plupart des répondants (55%) trouve que l'entreprise donne un support fort ou très fort vers les dépenses de transport des employés. Par rapport aux subventions pour l'éducation les réponses sont

plus divisées, avec 37% des répondants qui trouvent que l'entreprise donne un support fort ou très fort, 38% qui trouvent le support faible ou très faible et le 25% qui le trouve neutre. Les subventions pour les repas sont estimées très élevées ou élevées par 57% des répondantes et neutre ou faibles par le restante 44%. Ce sont ici des données que nous avons également observées au niveau du cluster de Yeka, où les incitations étaient faites plutôt pour ne pas perdre l'employé. Une considération des employés comme parties prenantes, aurait eu pour effet une approche qui vise à garder ces derniers en y investissant dans leur bien-être (cf. Huajian et Sole Rebels).



Graphique 21 – Le niveau de rotation du personnel a diminué dans les derniers trois années

Ceci est également confirmé par le niveau de rotation du personnel qui n'a pas diminué dans les dernières trois années selon 27% des répondants, lorsque 33% ne sont pas certains et 30% confirment que la rotation du personnel a diminuée (Graphique 21). De plus, pour la majorité des répondants le salaire minimum des employés a été augmenté, dans le 6% des cas le nombre de salaires semble avoir été diminué dans les derniers 3 années, et 25% des répondants ne sont pas surs. Les vues sur le niveau de production de l'entreprise sont similaires, personne ne trouve que la production est diminuée dans les trois derniers années et juste 19% ne sont pas surs, les réponses sont identiques pour le niveau des ventes.

En ce qui concerne la productivité des salariés, les opportunités de formation et avancement professionnel des employés sont estimés très importantes par 69% des répondants et importantes par le 25%, le reste les considère comme un facteur neutre par rapport à la productivité des salariés.

Il y a moins de consensus au niveau des subventions pour l'hébergement des salariés, si d'une côté 25% des répondantes les trouvent peu ou pas important pour améliorer la productivité, d'autre part 56% les estiment comme importantes ou très importantes et les subventions pour les transports sont presque universellement vues comme importantes ou très importantes (94%). Les répondants étaient aussi d'accord sur l'importance des subventions pour les repas par rapport à la productivité des employés, avec tout de même une plus grande partie des répondants qui le trouvent un facteur neutre (19%). Par ailleurs, la totalité des répondants trouve que les incitations monétaires (bonus de production ou incrément de salaire) sont importantes ou très importantes pour augmenter la productivité des employés. Les subventions pour l'éducation des employés sont vues comme moins importantes avec 12% des répondantes qui les estiment neutres ou pas importantes pour la productivité des salariés, même si 88% les trouvent importantes ou très importantes. Ceci nous semble normal compte tenu de la logique de court terme dans laquelle s'inscrivent les employés dans ce secteur où la rotation du personnel est importante.

Les salaires moyens dans les entreprises des répondantes pour les travailleurs peu qualifiés sont entre 800 et 2500 birr (33-103€). Le niveau de satisfactions des salariés ne semble pas être pris en considération par les cadres, en effet 44% des répondants déclarent que dans les deux dernières années aucune enquête sur le niveau de satisfaction des salaires n'était conduite, 38% déclarent que des enquêtes étaient faites deux ou plus fois dans les deux dernières années et le restant 19% déclare que des enquêtes sur la satisfaction des salaires étaient conduites moins de deux fois par an. Tous les répondants déclarent que dans leur entreprise il y a un système en place pour la compensation des heures supplémentaires des salariés.

Le soutien pour les droits des travailleurs semble être faible. En effet en ce qui concerne la liberté de former des syndicats et le droit à la négociation collective, même si la majorité des répondants déclare que l'entreprise les soutient de manière forte ou très forte pour le restant 25% le soutien est neutre ou très faible.

La participation des employés dans les mécanismes de gouvernance en tant que parties prenantes de l'entreprise est un élément important pour assurer des politiques balancés, mais pour 31% des répondants, l'entreprise où ils travaillent n'a pas pris de mesures pour assurer cette participation. De plus, 25% des répondantes ne sont pas au courant des mesures que l'entreprise prend pour assurer cette participation et 25% croient que les mesures prise ne sont pas efficaces. Le niveau d'accord par rapport à l'idée que la participation des représentants

des salariés aux décisions sur les mesures incitatives puisse réduire la perception de disparité est fort mais pas universelle, avec 6% des répondants qui se disent en désaccord et 13% pas sûres.

En ce qui concerne l'importance de l'activisme des travailleurs pour limiter les infractions dans la conduite des managers, 50% des répondants se disent d'accord ou très d'accord et 38% ne sont pas sûr, les restantes 13% ne sont pas d'accord.

Il semble que la plupart des répondants est d'accord avec l'affirmation qu'avoir un représentant des employés dans le conseil d'administration augmente la productivité (69%), et une partie encore plus grande (94%) est d'accord que les schémas d'option sur les titres de la société pour les salariés puissent bénéficier leur productivité. Par contre, 44% des répondants ne sont pas sûr qu'avoir un représentant des employés dans le conseil d'administration augmente la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, 88% des répondants sont d'accord ou très d'accord qu'engager les employés dans les décisions du moyen/bas management aide à améliorer la productivité. Ce qui abonde également avec l'approche des parties prenantes revue dans la partie théorique de cette thèse.

Pour 82% des répondants il y a, dans leur entreprise, une obligation à reconnaître les droits des parties prenantes, mais 26% d'entre eux déclarent qu'ils ne sont pas sûrs ou ne sont pas d'accord que dans leur entreprise il y ait une définition claire des parties prenantes.

De plus, dans plusieurs cas les répondants déclarent qu'il n'y a pas un comité des employés (25%) ou qu'ils ne savent pas s'il en a un (13%).

Les droits des employés semblent n'être pas universellement reconnus, en effet 19% des répondantes déclarent qu'il n'y a pas des droits formalisées pour l'accès aux informations sur l'entreprise ni la possibilité de négociation collective et 44% que les employés n'ont pas accès aux séances du conseil d'administration. La majorité des répondants (57%) reconnaissent que dans leur entreprise les employés ont des droits formalisés par rapport à la consultation mais 25% entre eux ne sont pas d'accord avec l'affirmation que ce droit est garanti dans leur entreprise. De plus, 51% des répondantes sont d'accord ou très d'accord que la majorité des employés de l'entreprise sont très engagés et 88% sont d'accord ou très d'accord que l'engagement des employés est important pour le succès de l'entreprise.

La totalité des répondantes est d'accord ou très d'accord avec l'affirmation que les employés sont récompensés pour leur performance. Mais quand demandés si les salariés ont une

compréhension claire sur la valeur que leur travail apporte à la stratégie de l'entreprise, 25% des répondants ne le savent pas et 6% ne sont pas d'accord.

Au niveau des exportations, 40% des répondants travaillent dans une entreprise qui exporte en Chine, 13% en Asie (Chine exclue), 20% en Union européenne, 20% en Amérique du nord, et 7% en Afrique. Dans aucun cas il y a eu des répondants qui travaillent dans des entreprises qui produisent seulement pour le marché local. Ce qui confirme que l'impulsion donnée par le gouvernement a été suivie, bon grès malgré. Pour 68% des répondants le pourcentage de production exporté directement est entre 76 et 100% avec aucun cas où le niveau d'exportation est moins de 25% seulement 18 des cas où elle est moins de 50%.

La plupart des répondants déclarent que les exportations ont démarré depuis longtemps, seulement dans 1 cas sur 4 il y a eu un changement de stratégie vers l'export dans les vingt dernières années. Dans les cas où la stratégie d'export s'est achevée après 1996, pour 75% des entreprises il y a eu un changement au niveau de la stratégie de marketing, et pour le restantes il n'y a eu aucun changement lors que l'exportation des produits a été visée.

Pour 87% des répondants le niveau des exportations a augmenté dans les trois dernières années, et pour 81% la productivité a aussi augmenté. Le 53% des répondants indique que les profits sont augmentés et 75% que les investissements ont également augmentés. La plupart des répondants indiquent que les ventes ont augmenté entre 5 et 20% dans la dernière année fiscale et que le nombre d'employées a augmenté de plus de 10%.

Au niveau du niveau de performance on a plusieurs indicateurs :

- Le retour sur investissement (ROI), est entre 6 et 15% pour 62.5% des répondants, et il est de 0% pour 31% entre eux.
- Le retour sur les actifs (ROA) est de 0% pour presque un répondant sur cinq, entre 1 et 5% pour un répondant sur quatre, entre 6 et 10% pour un répondant sur cinq et entre 11 et 15% pour un répondant sur cinq.
- Le retour sur capitaux propres (ROE) est indiqué comme supérieur à 11% par 37.5 des répondantes mais deux répondantes sur cinq indiquent une valeur entre 0 et 5.
- Le retour sur les ventes (ROS) est estimé entre 6 et 15% par 56% des répondants, et un sur cinq le déclarent correspondre à 0%.

En ce qui concerne les valeurs culturelles traditionnels, 65% des répondants sont d'accord ou très d'accord qu'elles sont reflétées dans la culture d'entreprise. De plus, le 62% des

répondants trouve que les valeurs culturelles traditionnelles influencent la structure de gouvernance. Néanmoins selon 44% des répondantes des niveaux d'inégalités élevées ne sont pas acceptés dans l'entreprise et selon 57% des répondants l'entreprise est caractérisée par des structures hiérarchiques très rigides. Par ailleurs juste 19% des répondants trouvent que les principes d'équité ne sont pas respectés et 37% trouve que les décisions du management sont respectées sans être remises en question par les salariés.

3.4.7.2 Analyse factorielle

3.4.7.2.1 Gouvernance

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.580
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1255.267
	df	45
	Sig.	.000

Tableau 30 – KMO Facteurs Gouvernance

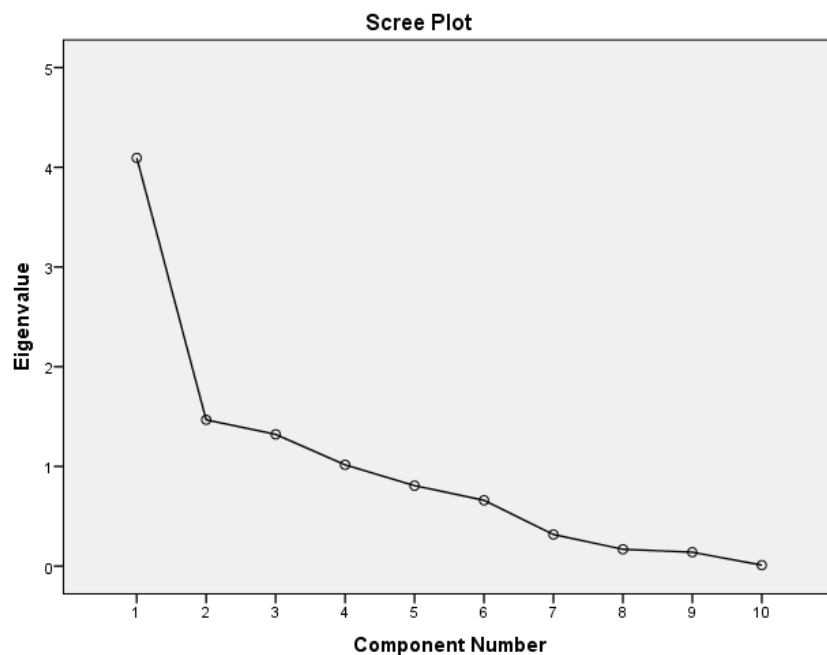
La pertinence de l'analyse factorielle pour les variables sélectionnées est confirmée par la restitution sur SPSS indiquée dans le tableau 30. La mesure KMO de l'adéquation d'échantillonnage pour cette analyse factorielle peut être acceptée car elle est au-dessus du point de séparation de 0,5 (Kim & Mueller, 1978 : 74). Le test de Bartlett de sphéricité est significatif ($p < 0,001$).

	Initial	Extraction
qB006 [b601]	1.000	.935
qB006 [b602]	1.000	.949
qB006 [b603]	1.000	.826
qB006 [b605]	1.000	.809
qB006 [b609]	1.000	.549
qB007 [b701]	1.000	.770
qB007 [b702]	1.000	.679
qB007 [b703]	1.000	.606
qB001 [b102]	1.000	.830
qB001 [b108]	1.000	.946

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 31 – Points Communs Facteurs Gouvernance

Maintenant, nous devons vérifier nos points communs (Tableau 31) qui sont les parties de la variance de chaque variable en commun avec d'autres variables. Nous aimerions avoir une valeur qui est aussi proche que possible de 1 (ce qui signifierait qu'il n'y a pas d'écart aléatoire pour les variables) car nous voulons trouver des dimensions communes sous-jacentes entre les variables. Toute valeur après extraction qui est inférieure à 0,4 nous aurait amené à supprimer la variable correspondante. Étant donné qu'il n'y a pas de telles petites valeurs, nous gardons toutes nos variables et allons de l'avant avec notre analyse factorielle.



Graphique 22 - Graphique des valeurs propres (Scree) - Facteurs Gouvernance

Le graphique des valeurs propres (*Scree Plot*) illustré dans le Graphique 22 souligne clairement quatre facteurs à extraire.

La restitution SPSS du tableau 32 identifie également trois facteurs, ayant des valeurs propres au-dessus 1. Ces trois facteurs représentent près de 80% de la variance totale expliquée dans l'échantillon, et donc dans la population.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues ⁸²			Extraction Sums of Squared Loadings ⁸³			Rotation Sums of Squared Loadings ⁸⁴		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.1	41.0	41.0	4.1	41.0	41.0	4.1	41.0	41.0
2	1.5	15.0	56.0	1.5	15.0	56.0	1.5	15.0	56.0
3	1.3	13.0	69.0	1.3	13.0	69.0	1.3	13.0	69.0
4	1.0	10.0	79.0	1.0	10.0	79.0	1.0	10.0	79.0
5	0.8	8.0	87.0	0.8	8.0	87.0	0.8	8.0	87.0
6	0.7	7.0	94.0	0.7	7.0	94.0	0.7	7.0	94.0
7	0.4	4.0	98.0	0.4	4.0	98.0	0.4	4.0	98.0
8	0.2	2.0	100.0	0.2	2.0	100.0	0.2	2.0	100.0
9	0.15	1.5	100.0	0.15	1.5	100.0	0.15	1.5	100.0
10	0.1	1.0	100.0	0.1	1.0	100.0	0.1	1.0	100.0

⁸² Valeurs Propres initiales

⁸³ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus

⁸⁴ Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation

1	4.094	40.942	40.942	4.094	40.942	40.942	3.757	37.573	37.573
2	1.468	14.675	55.617	1.468	14.675	55.617	1.701	17.006	54.579
3	1.321	13.213	68.830	1.321	13.213	68.830	1.274	12.736	67.315
4	1.016	10.159	78.989	1.016	10.159	78.989	1.167	11.674	78.989
5	.807	8.069	87.058						
6	.660	6.597	93.654						
7	.317	3.170	96.825						
8	.169	1.688	98.513						
9	.139	1.393	99.906						
10	.009	.094	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 32 - Variance Facteurs Gouvernance

Dans la Matrice des composants après rotation, (Tableau 33) reportée ci-dessous, la saturation des facteurs est indiquée. Trois facteurs ont été extraits et nommés d'après les variables qui s'y rapportent.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	BOD	IND	SEP	FDR
qB006 [b601]	.963			
qB006 [b602]	.964			
qB006 [b603]	.810			
qB006 [b605]	.874			
qB006 [b609]				
qB007 [b701]			.862	
qB007 [b702]		.719		
qB007 [b703]		.620		
qB001 [b102]		.739		
qB001 [b108]				.965

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Tableau 33 - Analyse par composantes principales Facteurs Gouvernance

Plus précisément, les facteurs extraits sont les suivants :

1. **BOD** : Représente le conseil d'administration. Ce facteur influe sur les variables mesurant jusqu'à quel point le rôle du conseil d'administration est pertinent dans le modèle de gouvernance de l'entreprise.

2. **IND** : Représente l'indépendance. Ce facteur influe sur les variables mesurant le niveau d'indépendance des gestionnaires.
3. **SEP** : Représente la séparation. Ce facteur influe sur la variable qui mesure le niveau de séparation entre le contrôle et la gestion de l'entreprise.
4. **FDR** : Représente le fondateur. Ce facteur influe sur la variable qui mesure l'influence du fondateur de la firme sur les politiques de gestion.

3.4.7.2.2 Le contrôle de la famille

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.558
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	119.466
	df	10
	Sig.	.000

Tableau 34 – KMO Facteurs Famille

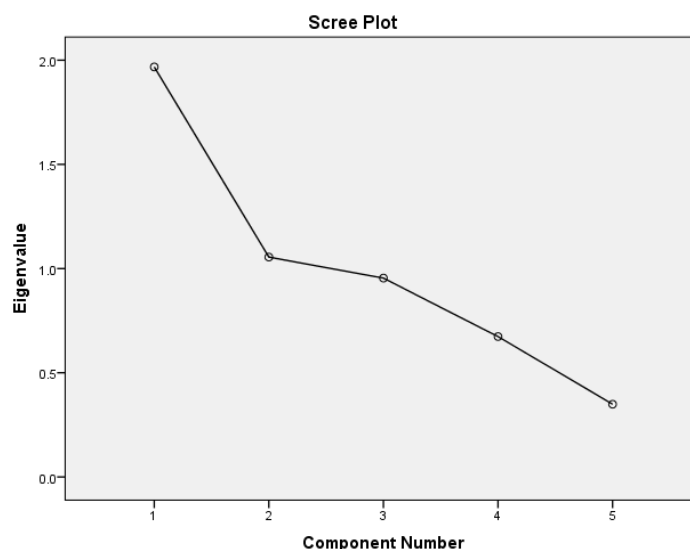
Pour cette analyse factorielle ainsi que le KMO ont une valeur acceptable, comme nous pouvons le voir de la Tableau 34, et le Test de Bartlett est significatif à un niveau de confiance de 99,9%.

	Initial	Extraction
qC006 [c601]	1.000	.663
qC006 [c603]	1.000	.402
qC009	1.000	.557
qC008	1.000	.592
qC006 [c602]	1.000	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 35 - points communs facteurs famille

Au niveau des points communs (tableau 35), ils sont tous supérieurs à 0,40 (allant de 0,557 à 0,809), donc nous n'avons besoin de n'en éliminer aucune variable.



Graphique 23 - Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs famille

Le graphique des valeurs propres (Scree Plot), illustré dans le graphique 23, montre clairement deux facteurs à extraire. Ceci est confirmé par le rendu dans le tableau 36, l'identification de deux facteurs avec des valeurs propres au-dessus de 1. Les quatre facteurs identifiés représentent plus de 60% de la variance totale de l'échantillon.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	1.968	39.353	39.353	1.968	39.353	39.353	1.857	37.141	37.141
2	1.055	21.102	60.455	1.055	21.102	60.455	1.166	23.314	60.455
3	.954	19.089	79.544						
4	.674	13.471	93.016						
5	.349	6.984	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 36 – Variance Facteurs Famille

Dans la matrice des composants après rotation, (Tableau 37) deux facteurs ont été extraits et nommés d'après les variables qui s'y rapportent.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
qC006 [c601]	.814	
qC006 [c603]		.629
qC009	.617	
qC008		.769
qC006 [c602]	.898	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 37 - Analyse par composantes principales - facteurs famille

Plus précisément, les facteurs extraits sont les suivants :

1. **RSK** : représente le risque, ce facteur influe sur les variables mesurant le niveau de prise de risque du management et de la qualité des relations entre les gestionnaires et les propriétaires ainsi que l'âge de cadres supérieurs.
2. **FAM** : représente la famille, ce facteur influe sur les variables qui mesurent le niveau d'aversion au risque et jusqu'à quel point le top-management est lié à la famille fondatrice.

3.4.7.2.3 Stratégie

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.582
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3323.094
	df	78
	Sig.	.000

Tableau 38 – KMO facteurs stratégie

Également dans ce cas, le KMO est significatif à un niveau de confiance de 99,9% et a une valeur acceptable, à 0,582 (comme indiqué dans le tableau 38).

Communalities

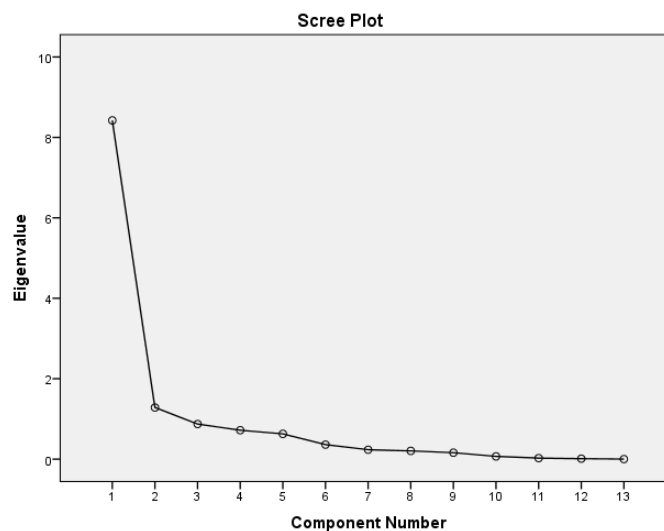
	Initial	Extraction
qD006 [d601]	1.000	.587
qD006 [d602]	1.000	.838
qD006 [d603]	1.000	.819
qD006 [d604]	1.000	.480
qD006 [d606]	1.000	.908
qD006 [d607]	1.000	.694
qD007 [d701]	1.000	.826
qD007 [d702]	1.000	.788
qD007 [d703]	1.000	.801
qD007 [d704]	1.000	.616
qD007 [d705]	1.000	.877
qD007 [d706]	1.000	.622
qD007 [d707]	1.000	.851

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Tableau 39 – points communs facteurs stratégie

Les points communs satisfont notre critère de sélection puisque toutes les valeurs (tableau 39) sont au-dessus de 0,6, donc aucune variable ne doit être éliminée.



Graphique 24 – Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs stratégie

Le graphique des valeurs propres (Scree Plot), illustré dans le graphique 24, montre clairement deux facteurs à extraire. Ce résultat est confirmé dans le tableau 40. Il existe en

effet deux facteurs avec des valeurs propres supérieures à 1, expliquant près de 75% de la variance.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	Loadings		Total	Loadings		Total	Loadings	
		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %
1	8.423	64.789	64.789	8.423	64.789	64.789	5.266	40.509	40.509
2	1.285	9.882	74.671	1.285	9.882	74.671	4.441	34.162	74.671
3	.873	6.718	81.389						
4	.719	5.530	86.919						
5	.629	4.838	91.758						
6	.361	2.780	94.538						
7	.235	1.808	96.346						
8	.205	1.580	97.927						
9	.161	1.238	99.165						
10	.068	.526	99.691						
11	.026	.204	99.895						
12	.012	.093	99.988						
13	.002	.012	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 40 - Variance facteurs stratégie

Comme présenté dans la matrice des composants après rotation (Tableau 41), deux facteurs ont été extraits et nommés selon les variables qui s'y rapportent.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	INT	EXT
qD006 [d601]		.686
qD006 [d602]	.759	
qD006 [d603]	.863	
qD006 [d604]		
qD006 [d606]		.952
qD006 [d607]	.770	
qD007 [d701]	.807	
qD007 [d702]	.880	
qD007 [d703]	.650	.615
qD007 [d704]		.711

qD007 [d705]		.805
qD007 [d706]		.607
qD007 [d707]	.774	

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tableau 41 - Analyse composantes principales facteurs stratégie

Plus précisément, les facteurs extraits sont les suivants:

1. **INT**: signifie interne, ce facteur influence les variables mesurant l'importance de l'évaluation interne lors de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie, comme par exemple une définition claire, les compétences de développement des affaires, le marketing, la sensibilisation à l'égard de l'avantage comparatif de l'entreprise et un équilibre entre l'engagement et la flexibilité.
2. **EXT**: signifie externe, ce facteur influe sur les variables mesurant l'importance des facteurs externes à la structure de l'entreprise, comme l'embauche les meilleurs, l'acquisition de l'information privilégiée ainsi que la prise en compte de l'incertitude, ainsi que l'amélioration des processus de livraison du produit.

3.4.7.2.4 Role des Employés

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.593
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2000.162
	df	55
	Sig.	.000

Tableau 42 – KMO Facteurs Employés

Le tableau 42 indique que pour cette analyse factorielle la taille de l'échantillon est <0,5 et le KMO est donc acceptable à un niveau de confiance de 99,9%.

	Initial	Extraction
qE016 [e1701]	1.000	.792
qE016 [e1702]	1.000	.896
qE016 [e1703]	1.000	.796
qE017 [e1801]	1.000	.684

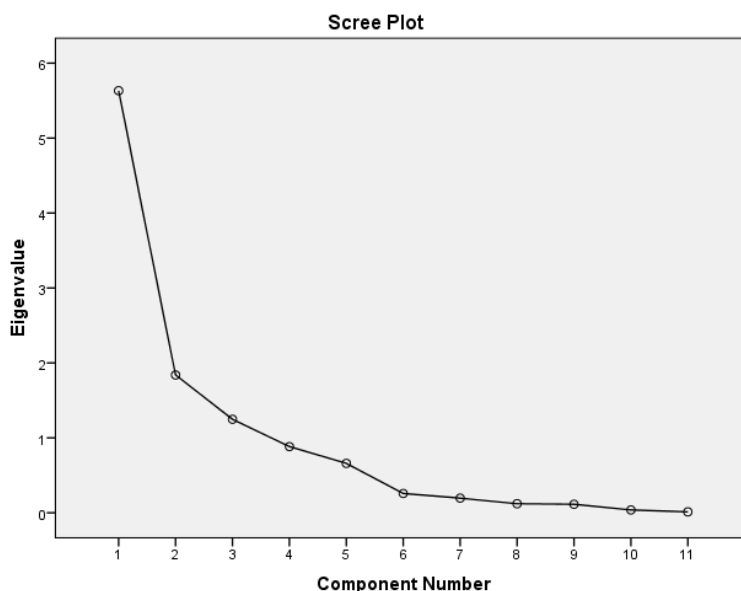
qE017 [e1802]	1.000	.720
qE017 [e1803]	1.000	.646
qE017 [e1804]	1.000	.828
qE018 [e1901]	1.000	.719
qE018 [e1902]	1.000	.888
qE018 [e1903]	1.000	.808
qE018 [e1904]	1.000	.943

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Tableau 43 –Points Communs Facteurs Employés

Le Tableau 43 indique qu'il n'y a pas des valeurs de points communs en-dessous de 0,4, donc toutes les variables peuvent être conservées dans l'analyse factorielle.



Graphique 25 – Graphique des valeurs propres (Scree) - Facteurs Employés

Le graphique des valeurs propres (*Scree Plot*) dans le Graphique 25 indique trois facteurs à extraire. Le rendu SPSS dans le tableau 44 confirme que trois facteurs sont extraits, ayant des valeurs propres > 1 et expliquant près de 90% de la variance totale.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.632	51.203	51.203	5.632	51.203	51.203	4.779	43.446	43.446
2	1.839	16.720	67.923	1.839	16.720	67.923	2.526	22.960	66.406

3	1.248	11.347	79.270	1.248	11.347	79.270	1.415	12.864	79.270
4	.883	8.031	87.302						
5	.660	5.997	93.299						
6	.258	2.341	95.640						
7	.195	1.776	97.416						
8	.121	1.101	98.517						
9	.113	1.031	99.547						
10	.038	.342	99.889						
11	.012	.111	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 44 - Variance Facteurs Employés

Comme cela est représenté dans la matrice des composants après rotation (tableau 45), trois éléments sont extraits et nommés en fonction des variables qui s'y rapportent.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	STH	INF	ENG
qE016 [e1701]	.875		
qE016 [e1702]	.933		
qE016 [e1703]	.822		
qE017 [e1801]		.705	
qE017 [e1802]	.829		
qE017 [e1803]	.555		.566
qE017 [e1804]	.752		
qE018 [e1901]		.739	
qE018 [e1902]			.928
qE018 [e1903]	-.761		
qE018 [e1904]		.956	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tableau 45 – Analyse composants principales Facteurs Employés

Les facteurs extraits sont les suivants, à savoir :

1. **STH** : signifie les parties prenantes (*stakeholders*), ce facteur influe sur les variables qui mesurent jusqu'à quel point les employés sont considérés comme des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise
2. **INF** : signifie l'information, ce facteur influe sur les variables mesurant le niveau de disponibilité de l'information aux employés
3. **ENG** : signifie l'engagement, ce facteur influe sur les variables évaluant le niveau d'engagement des employés dans l'entreprise

3.4.7.2.5 Les valeurs culturelles

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.517
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1039.746
	df	28
	Sig.	.000

Tableau 46 – KMO Facteurs Valeurs Culturels

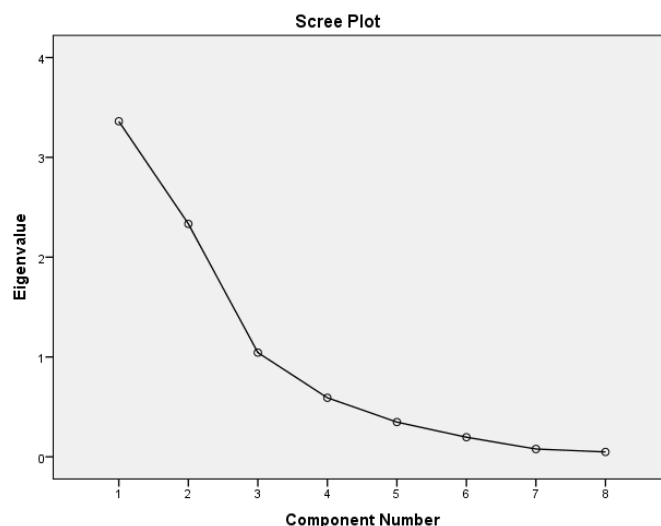
La valeur de KMO est de nouveau acceptable > 0,5 et le test de Bartlett de sphéricité indique que l'analyse est acceptable à un niveau de confiance de 99%, comme le montre le tableau 46.

	Initial	Extraction
qG001 [g101]	1.000	.905
qG001 [g102]	1.000	.881
qG002 [g203]	1.000	.912
qG002 [g204]	1.000	.825
qG002 [g205]	1.000	.827
qG002 [g206]	1.000	.625
qG003 [g301]	1.000	.951
qG003 [g302]	1.000	.812

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 47 – Points Communs Facteurs Valeurs Culturels

Les valeurs des points communs indiqués dans le tableau 47 sont tous > .4 et donc aucune variable ne doit être éliminée.



Graphique 26 – Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs Valeurs Culturelles

Le graphique des valeurs propres (graphique 26) souligne trois facteurs à extraire, ce qui est confirmé dans la sortie SPSS dans le tableau 48 où trois facteurs avec des valeurs propres > 1 sont extraits, expliquant plus de 90% de la variance.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.361	42.015	42.015	3.361	42.015	42.015	2.498	31.227	31.227
2	2.333	29.168	71.182	2.333	29.168	71.182	2.237	27.966	59.192
3	1.044	13.047	84.229	1.044	13.047	84.229	2.003	25.037	84.229
4	.591	7.393	91.622						
5	.348	4.347	95.970						
6	.196	2.449	98.419						
7	.078	.975	99.394						
8	.048	.606	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 48 – Variance Facteurs Valeurs Culturels

Dans la matrice des composants après rotation (Tableau 49) les éléments extraits sont indiqués à côté des variables qui s'y rapportent d'après qui ils sont nommés.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	VAL	HOF	REP
qG001 [g101]	.951		
qG001 [g102]	.927		
qG002 [g203]		.942	
qG002 [g204]	-.797		
qG002 [g205]		.862	
qG002 [g206]		.614	
qG003 [g301]			.965
qG003 [g302]			.838

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Tableau 49 – Matrice des composantes après rotation-facteurs Valeurs Culturelles

Plus précisément, les facteurs extraits sont les suivants :

1. **VAL** : signifie les valeurs, ce facteur influe sur les variables mesurant l'étendue auxquelles les valeurs culturelles traditionnelles font partie de la structure de gouvernance de l'entreprise
2. **HOF** : signifie Hofstede, ce facteur influe sur les variables qui mesurent jusqu'à quel point les valeurs culturelles de Hofstede pour l'Éthiopie sont reflétées dans la culture de l'entreprise
3. **REP** : signifie la représentation, ce facteur influe sur les variables mesurant jusqu'à quel point les efforts sont faits pour parvenir à une représentation équilibrée des sexes chez les employés à cols blancs et bleus.

3.4.7.3 Regressions

Afin de contrôler les dimensions supplémentaires qui pourraient influencer sur les variables dépendantes, il a été décidé d'ajouter deux variables explicatives pour toutes les régressions. Ces régresseurs se réfèrent à l'influence du gouvernement. En particulier, il a été décidé de concentrer l'attention sur les variables suivantes :

- la taille, qui est une variable qui mesure la taille de l'entreprise en termes de nombre d'employés
- l'âge, qui est une variable indiquant en quelle année a été établie l'entreprise.

Les 9 spécifications de régression utilisées dans cette analyse sont énumérées en-dessous:

Modèle 1

$$\mathbf{R}_1: PLI = \alpha_1 + \beta_1 BOD + \lambda_1 IND + \pi_1 SEP + \eta_1 FDR + \delta_1 size + \varphi_1 age + \varepsilon_1$$

$$\mathbf{R}_2: PLI = \alpha_2 + \beta_2 RSK + \lambda_2 FAM + \delta_2 size + \varphi_2 age + \varepsilon_2$$

$$\mathbf{R}_3: PLI = \alpha_3 + \beta_2 INT + \lambda_3 EXT + \delta_3 size + \varphi_3 age + \varepsilon_3$$

$$\mathbf{R}_4: PLI = \alpha_4 + \beta_4 STH + \lambda_4 INF + \pi_4 ENG + \delta_4 size + \varphi_4 age + \varepsilon_4$$

$$\mathbf{R}_5: PLI = \alpha_4 + \beta_4 VAL + \lambda_4 HOF + \delta_4 size + \varphi_4 age + \varepsilon_4$$

Modèle 2

$$\mathbf{R}_6: GSI = \alpha_6 + \beta_6 BOD + \lambda_6 IND + \pi_6 SEP + \eta_6 FDR + \delta_6 size + \varphi_6 age + \varepsilon_6$$

$$\mathbf{R}_7: GSI = \alpha_7 + \beta_7 INT + \lambda_7 EXT + \delta_7 size + \varphi_7 age + \varepsilon_7$$

$$\mathbf{R}_8: GSI = \alpha_7 + \beta_7 STH + \lambda_7 INF + \pi_7 ENG + \delta_7 size + \varphi_7 age + \varepsilon_7$$

$$\mathbf{R}_9: GSI = \alpha_9 + \beta_9 VAL + \lambda_9 HOF + \delta_9 size + \varphi_9 age + \varepsilon_9$$

3.4.7.3.1 Régression R_1

La première spécification de régression (R_1) évalue la corrélation entre le niveau de performance dans les entreprises (*PLI*) et leur structure (*DBO*, *IND*, *SEP*, *FDR*) de gouvernance. La raison de l'intérêt de ces variables est que le but de cette recherche est d'explorer la relation entre la performance et la structure du modèle de gouvernance utilisé dans l'entreprise, considéré sous un prisme des parties prenantes. Il a donc été décidé d'utiliser des variables qui mesurent l'étendue dans laquelle le rôle du conseil d'administration, le niveau d'indépendance des gestionnaires, le niveau de la séparation entre le suivi et la gestion de l'entreprise et l'influence du fondateur de l'entreprise sur les politiques de l'entreprise sont pertinentes dans le modèle de gouvernance de l'entreprise. Les résultats obtenus pour cette régression sont résumés dans le tableau 50, rapporté ci-dessous :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.648 ^a	.420	.397	7.736	.420	18.697	6	155	.000

a. Predictors: (Constant), size, IND, SEP, year, BOD, FDR

Tableau 50 – Modèle R_1

Le R carré ajusté est à un niveau raisonnable (0,397), indiquant que 39% de la variance de *PLI* est expliquée par les variables spécifiées dans le modèle. La donnée statistique F est significative à un niveau de confiance de 99%. Le modèle de régression est donc valable et significatif. La validité du modèle est confirmée par le tableau ANOVA (tableau 51), rapporté ci-dessous.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6712.872	6	1118.812	18.697	.000 ^b
	Residual	9275.103	155	59.839		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: *PLI*

b. Predictors: (Constant), size, IND, SEP, year, BOD, FDR

Tableau 51 - ANOVA R_1

Une meilleure compréhension des relations entre la variable dépendante et les régresseurs provient de l'analyse du tableau 52, présenté ci-dessous.

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			99.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	52.342	63.505		.824	.411	-113.274	217.959
	BOD	.843	.699	.084	1.206	.230	-.980	2.667
	IND	2.881	.648	.287	4.442	.000	1.190	4.572
	SEP	5.761	.646	.574	8.918	.000	4.076	7.445
	FDR	-1.131	.721	-.113	-1.569	.119	-3.012	.749
	year	-.009	.032	-.018	-.278	.782	-.092	.074
	size	-.118	.216	-.045	-.548	.585	-.682	.445

a. Dependent Variable: PLI

Tableau 52 - coefficients R_1

Dans la régression étudiée, seuls deux coefficients sont significatifs à un niveau de confiance de 99% (surlignés en vert).

Le *SEP* est non seulement très important, mais aussi assez fortement corrélé à *PLI*. Le coefficient bêta est 0,574 ce qui signifie qu'il existe des preuves d'une corrélation positive entre les variables. Du point de vue du modèle, une augmentation d'un de l'écart-type au niveau de la séparation entre la direction et la surveillance correspond à une augmentation de 0,574 écart-type au niveau de l'indice de performance. Nous pouvons en déduire qu'une séparation plus claire entre le contrôle et la gestion est positivement corrélée avec un niveau de performance supérieur.

IND est important, mais la corrélation n'est pas très forte, avec un bêta-coefficient de 0,287. Du point de vue du modèle une augmentation d'un de l'écart-type dans le niveau d'indépendance des gestionnaires correspond à une augmentation de 0,287 de l'écart type au niveau de l'indice de performance. Il peut être déduit qu'un niveau plus élevé de l'indépendance de la gestion est positivement corrélé avec un niveau de performance supérieur.

Par souci d'exhaustivité autres deux autres régressions ont été exécutés, en changeant à chaque fois que les variables de contrôle inclus (*année* et *la taille*). Si l'un de ces spécifications de régression aurait renvoyé un coefficient significatif pour l'année ou la taille, il aurait été possible d'en déduire que deux des variables ont été concordante pour expliquer la même variance. Ceci, cependant, n'a pas été le cas puisque les coefficients ne sont pas significatifs dans toutes les sept spécifications de régression (annexe 2).

3.4.7.3.2 Régression R₂

La deuxième spécification de régression (R₂), analyse s'il existe une corrélation entre le niveau de performance (PLI) et les facteurs qui indiquent la propension à la prise de risque et liée à la famille fondatrice (RSK, FAM).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.538 ^a	.289	.271	8.507	.289	15.976	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), size, RSK, year, FAM

Tableau 53 - Modèle R₂

Le modèle résumé (tableau 53) montre le résultat SPSS pour la deuxième régression. Il apparaît que le R carré est pas très élevé (0,271), mais cela est acceptable étant donné que les données proviennent d'une enquête sur les préoccupations sociales, en effet, des valeurs d'information de R² au-dessus de 0,10 sont considérées comme acceptables lorsqu'elles traitent des données provenant de répondants (Newbold et al., 2007).

En outre, le fait que seulement 27% de la variance de *PLI* est expliqué par le spécifié dans le modèle pourrait être dû au fait que d'autres variables qui augmenteraient l'ajustement n'étaient pas accessibles, cela est dû à la sensibilité de la question des rapports de performance en Éthiopie, en raison d'une histoire de l'appropriation et le contrôle des entreprises privées par le gouvernement.

Une collecte de données plus en profondeur aurait pu éviter ce problème. En raison de la contrainte de ressource imposée dans cette recherche, l'accès à cette information n'a pas été possible.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4625.112	4	1156.278	15.976	.000 ^b
	Residual	11362.863	157	72.375		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, RSK, year, FAM

Tableau 54 - ANOVA R₂

Le tableau ANOVA (tableau 54) confirme que le modèle est significatif à un niveau de confiance de 99%. Le tableau des coefficients (tableau 55) montre les détails de la relation de chaque variable explicative avec *PLI*.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-100.823	67.402		-1.496	.137	-276.574	74.929
	RSK	-5.159	.687	-.514	-7.504	.000	-6.951	-3.366
	FAM	1.706	.715	.170	2.386	.018	-.158	3.571
	year	.066	.034	.137	1.973	.050	-.021	.154
	size	.319	.187	.121	1.708	.090	-.168	.805

a. Dependent Variable: *PLI*
Tableau 55 - Coefficients R_2

Seulement le *RSK* est significativement lié à *PLI* à un niveau de confiance de 99%. En examinant le coefficient bêta, il est possible de déterminer que la relation entre *PLI* et *RSK* est négative. Par conséquent, une augmentation d'un point écart-type au niveau de l'adversité au risque impliquerait une diminution de 0,514 de l'écart type de l'indice de niveau de performance.

Afin d'étudier le rôle de l'année et la taille, deux spécifications de régression supplémentaires ont été analysées (annexe 2). Si une de ces spécifications de régression aurait renvoyé un coefficient significatif pour l'année ou la taille, il aurait été possible d'en déduire que deux des variables ont été concordante pour expliquer la même variance. Ceci, cependant, n'a pas été le cas puisque les coefficients ne sont pas significatifs dans toutes les sept spécifications de régression (annexe 2).

3.4.7.3.3 Regression R_3

La troisième spécification de régression (R_3) explore la corrélation entre le niveau de performance des entreprises (*PLI*) et sa stratégie (*INT* et *EXT*) performance. Le tableau 56 donne un aperçu des statistiques du modèle.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.590 ^a	.348	.331	8.150	.348	20.923	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), size, year, EXT, INT

Tableau 56 - Modèle R₃

L'ajustement de qualité est bon, avec un R^2 ajusté de 0,331 et le modèle est significatif à un niveau de confiance de 99%. Cela implique que l'équation de régression explique 33,0% de la variation de l'indice de performance.

Ainsi que le confirme le tableau ANOVA (tableau 57), rapporté ci-dessous, ce modèle de régression est valide et significatif.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5559.318	4	1389.830	20.923	.000 ^b
	Residual	10428.657	157	66.425		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, year, EXT, INT

Tableau 57 - ANOVA R₃

Le tableau des coefficients (tableau 58), rapporté ci-dessous, permet de tirer quelques conclusions sur le type de relations existant entre *PLI* et les régresseurs.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-3.523	63.581		-.055	.956	-169.311	162.264
	INT	4.766	.676	.475	7.047	.000	3.002	6.529
	EXT	3.884	.661	.387	5.876	.000	2.160	5.607
	year	.017	.032	.034	.522	.602	-.066	.100
	size	.778	.180	.295	4.326	.000	.309	1.247

a. Dependent Variable: PLI

Tableau 58 - Coefficients R₃

Trois coefficients sont significatifs à un niveau de confiance de 99% (surlignés en vert). *INT*, *EXT* et *la taille* ont une corrélation positive à *PLI*. Cela implique qu'un incrément d'un point dans l'écart type de l'importance accordée aux facteurs internes et externes se traduirait

respectivement dans une augmentation de 0,475 et une augmentation de 0,387 de l'écart type de l'indice de performance. Une augmentation d'un de l'écart-type de la taille de l'entreprise correspondrait à une augmentation de 0,295 de l'écart type de l'indice de performance. En d'autres termes, le plus la conception de la stratégie est sophistiquée, meilleure est la performance.

Afin d'étudier le rôle de l'année et la taille, deux spécifications de régression supplémentaires ont été analysées (annexe 2). Si une de ces spécifications de régression aurait renvoyé un coefficient significatif pour *l'année* ou *la taille*, il aurait été possible d'en déduire que deux des variables ont été concordante pour expliquer la même variance. Ceci, cependant, n'a pas été le cas puisque les coefficients ne sont pas significatifs dans toutes les sept spécifications de régression (annexe 2).

3.4.7.3.4 Régression R_4

La quatrième spécification de régression (R_4) explore la corrélation entre le niveau de performance des entreprises (*PLI*) et le rôle des employés (*STH*, *INF*, *ENG*). Le tableau 59 donne un aperçu des statistiques du modèle.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.628 ^a	.394	.375	7.878	.394	20.318	5	156	.000

a. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG, year

Tableau 59 - Modèle R_4

Le R^2 ajusté est à un niveau raisonnable (0,375), indiquant que 37% de la variance de *PLI* est expliquée par les variables spécifiées dans le modèle. La donnée statistique *F* est significative à un niveau de confiance de 99%. Le modèle de régression est donc valable et significatif. La validité du modèle est confirmée par le tableau ANOVA (tableau 60), rapporté ci-dessous.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6305.501	5	1261.100	20.318	.000 ^b
	Residual	9682.474	156	62.067		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG, year

Tableau 60 - ANOVA R_4

Une meilleure compréhension des relations entre la variable dépendante et les régresseurs provient de l'analyse Tableau 61, présentés ci-dessous.

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	8.519	64.981		.131	.896	-160.934	177.971
STH	1.578	.651	.157	2.424	.017	-.120	3.277
INF	4.139	.646	.413	6.411	.000	2.455	5.823
ENG	4.376	.638	.436	6.855	.000	2.711	6.041
year	.012	.033	.024	.354	.724	-.073	.096
size	.440	.167	.167	2.630	.009	.004	.876

a. Dependent Variable: *PLI*
Tableau 61 - Coefficients R_4

Deux coefficients sont significativement corrélés à *PLI* à un niveau de confiance de 99%: *INF* et *ENG*, les coefficients bêta sont respectivement 0,413 et 0,436. Du point de vue du modèle, cela implique qu'une augmentation d'un de l'écart-type dans la disponibilité de l'information pour les employés et leur engagement dans les entreprises résulte respectivement dans une augmentation de 0,413 et une augmentation de 0,436 de l'écart type de l'indice de niveau de performance des entreprises éthiopiennes du secteur du cuir. Nous pouvons en déduire que plus la participation des employés est élevée, plus le niveau de performance est élevé.

3.4.7.3.5 Régression R_5

La cinquième spécification de régression (R_5) évalue la corrélation entre le niveau de performance dans les entreprises (*PLI*) et l'influence des valeurs culturelles dans leur structure de gouvernance (*VAL, HOF, REP*).

La raison de l'intérêt de ces variables réside dans le fait que dans une approche par le parties prenantes où les institutions sont des facteurs influents de la gouvernance, il est important d'explorer la relation entre la performance et la structure du modèle de gouvernance utilisé dans l'entreprise avec les valeurs culturelles comme institution, donc il a été décidé d'utiliser des variables qui mesurent la pertinence des valeurs culturelles dans la structure de gouvernance par rapport à la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus pour cette régression sont résumés dans le tableau 62, rapporté ci-dessous.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.367 ^a	.135	.118	9.357	.135	8.208	3	158	.000

a. Predictors: (Constant), REP, HOF, VAL

Tableau 62 - Modèle R₅

Le modèle est significatif à niveau de confiance de 99% comme indiqué dans les tableaux 62 et 63. Cependant, lorsque nous regardons le tableau des coefficients (tableau 64) il semble qu'aucun coefficient n'est significativement corrélé à l'indice de performance *PLI*. Par conséquent, nous ne pouvons en déduire aucune conclusion statistiquement pertinente de ce modèle.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2155.628	3	718.543	8.208	.000 ^b
	Residual	13832.347	158	87.546		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), REP, HOF, VAL

Tableau 63 - ANOVA R₄

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	90.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	34.013	.735		46.268	.000	32.796	35.229
VAL	2.089	.742	.208	2.815	.006	.861	3.316
HOF	-1.632	.742	-.163	-2.200	.029	-2.860	-.405
REP	2.556	.742	.255	3.444	.001	1.328	3.783

a. Dependent Variable: PLI

Tableau 64 - Coefficients R₅

3.4.7.3.6 Régression R₆

La sixième spécification de régression (*R*₆) explore la corrélation entre le contrôle de l'entreprise par une famille (*RSK*, *FAM*) et la sophistication de sa structure de gouvernance (*GSI*).

Le sommaire du modèle (tableau 65) montre le résultat SPSS pour la deuxième régression. Il apparaît que le R carré est très élevé (0,715) ce qui signifie que la qualité de l'ajustement-du modèle est bon, car il explique plus de 71% de la variance.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.850 ^a	.722	.715	6.081	.722	101.789	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), size, RSK, year, FAM

Tableau 65 - Modèle R₆

Le modèle de régression est donc valable et significatif. La validité du modèle est confirmée par le tableau ANOVA (tableau 66), rapporté ci-dessous.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15054.402	4	3763.600	101.789	.000 ^b
	Residual	5804.973	157	36.974		
	Total	20859.375	161			

a. Dependent Variable: GSI

b. Predictors: (Constant), size, RSK, year, FAM

Tableau 66 - ANOVA R₆

Une meilleure compréhension des relations entre la variable dépendante et les régresseurs provient de l'analyse du tableau 67, présenté ci-dessous.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		99.0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-224.435	48.176		-4.659	.000	-350.054	-98.816
	RSK	-7.526	.491	-.657	-15.316	.000	-8.807	-6.245
	FAM	.327	.511	.029	.639	.524	-1.006	1.660
	year	.158	.024	.285	6.565	.000	.095	.221
	size	-1.719	.133	-.571	-12.892	.000	-2.067	-1.372

a. Dependent Variable: GSI

Tableau 67 - Coefficients R₆

Dans la régression étudiée, trois coefficients sont significatifs à un niveau de confiance de 99% (surlignés en vert). *RSK* est non seulement très importante, mais aussi fortement corrélée à *GSI*. Le coefficient bêta est -0,657 ce qui signifie qu'il existe des preuves d'une forte corrélation négative entre les variables. Du point de vue du modèle une augmentation d'un de l'écart-type de l'aversion au risque se traduit par une diminution de 0,657 de l'écart type de l'indice de structure de gouvernance. Nous pouvons en déduire que l'aversion au risque correspond à une structure de gouvernance plus étroite, où le contrôle est très centralisé.

L'âge et la taille de l'entreprise (*l'année, la taille*) sont tous les deux corrélés à l'indice de la structure de gouvernance. L'année où l'entreprise a été établie (*année*) est positive mais pas fortement, puisque le coefficient bêta est .285, corrélé à l'indice de la structure de gouvernance. Nous pouvons donc en déduire qu'une augmentation d'un point d'écart-type de l'année d'établissement se traduira par une augmentation de 0,285 d'écart-type dans la structure de gouvernance. L'implication est que, plus l'entreprise est jeune, plus la structure du modèle de gouvernance est adaptée.

En regardant le coefficient bêta de la taille de l'entreprise (*taille*), nous pouvons voir comment cela est une corrélation négative, cela signifie que qu'une augmentation d'un point de l'écart-type de la taille de l'entreprise se traduira par une diminution de 0,571 dans l'indice de structure de gouvernance. Cela peut paraître surprenant, mais nous devons considérer que les grandes entreprises dans le secteur du cuir éthiopien sont souvent les plus anciennes, qui étaient / sont soit familiales ou appartenant au gouvernement. Ces entreprises seraient généralement caractérisées par une structure plus centralisée, un contrôle plus strict et donc une structure de gouvernance plus simple.

3.4.7.3.7 Regression R₇

La septième spécification de régression (R₇) explore la corrélation entre la stratégie (*EXT, INT*) des entreprises et leur indice de structure de gouvernance (*GSI*).

Le résumé du modèle et les résultats ANOVA dans les tableaux 68 et 69 montrent que le modèle est valide et significatif, avec une bonne valeur-R² ajustée de 0,622. Le modèle explique donc plus de 62% de la variance.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.795 ^a	.632	.622	6.996	.632	67.290	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), size, year, EXT, INT

Tableau 68 - Modèle R₇

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13174.641	4	3293.660	67.290	.000 ^b
	Residual	7684.734	157	48.947		
	Total	20859.375	161			

a. Dependent Variable: GSI

b. Predictors: (Constant), size, year, EXT, INT

Tableau 69 - ANOVA R₇

Le tableau de coefficients (tableau 70) donne un meilleur aperçu des relations entre les variables.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	5.692	54.579		.104	.917	-136.623	148.008
	INT	-2.691	.581	-.235	-4.635	.000	-4.204	-1.177
	EXT	6.044	.567	.528	10.653	.000	4.564	7.523
	year	.043	.027	.077	1.560	.121	-.029	.114
	size	-1.520	.154	-.505	-9.845	.000	-1.922	-1.117

a. Dependent Variable: GSI

Tableau 70 - Coefficients R₇

INT, *EXT* et la taille sont tous significativement corrélés à l'indice de structure de gouvernance *GSI*. En regardant le coefficient bêta, nous pouvons voir comment *EXT* est le coefficient le plus élevé, par rapport au modèle, cela signifie qu'une augmentation d'un point de l'écart-type dans les considérations stratégiques externes correspondrait à une augmentation de 0,528 de l'écart type de l'indice de structure de gouvernance. La corrélation entre la taille et l'indice de gouvernance est similaire à celle décrite dans la sixième spécification de régression.

INT est également corrélée négativement à l'indice de gouvernance *GSI*. En regardant le coefficient bêta, nous pouvons voir que la corrélation négative n'est pas très forte, néanmoins cela implique que dans ce cas une augmentation d'un point de l'écart-type des considérations stratégiques internes correspondrait à une diminution de 0,235 de l'indice de structure de gouvernance.

3.4.7.3.8 Régression R_8

La huitième régression (R_8) considère la relation entre l'implication des salariés (*STH*, *INF*, *ENG*) et l'indice de la structure de gouvernance des entreprises du cuir éthiopien (*GSI*).

Comme indiqué dans le résumé du modèle (tableau 71), la qualité de l'ajustement est acceptable (0,355) et le modèle est statistiquement significatif.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.612 ^a	.375	.355	9.144	.375	18.692	5	156	.000

a. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG, year

Tableau 71 - Modèle R_8

Le tableau ANOVA (tableau 72) confirme que le modèle est valide et significatif.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7814.845	5	1562.969	18.692	.000 ^b
	Residual	13044.530	156	83.619		
	Total	20859.375	161			

a. Dependent Variable: GSI

b. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG, year

Tableau 72 - ANOVA R_8

Le tableau 73 montre qu'il existe deux coefficients qui sont statistiquement significatifs : *ENG* et *la taille*. Pour ce qui concerne la taille, nous avons déjà discuté de sa corrélation avec l'indice de structure de gouvernance GSI dans la régression 6.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-61.619	75.424		-.817	.415	-258.303	135.065
	STH	-.166	.756	-.015	-.220	.826	-2.138	1.805
	INF	.191	.749	.017	.255	.799	-1.763	2.145
	ENG	3.042	.741	.266	4.106	.000	1.110	4.975
	year	.076	.038	.137	2.018	.045	-.022	.175
	size	-1.499	.194	-.498	-7.725	.000	-2.005	-.993

a. Dependent Variable: GSI

Tableau 73 - Coefficients R_8

ENG est positivement corrélé à *GSI*, avec un coefficient bêta de .266. En ce qui concerne le modèle de régression, cela implique qu'une augmentation d'un point d'écart-type dans le niveau d'engagement des employés, se traduira par une augmentation de 0,266 de l'écart type de l'indice de structure de gouvernance. Nous pouvons donc en déduire que plus le niveau d'engagement des employés est important, plus sophistiquée sera la structure de gouvernance.

3.4.7.3.9 Regression R₉

La neuvième spécification de régression (*R*₉), explore la corrélation entre les valeurs culturelles traditionnelles (*VAL*, *HOF* et *REP*) et l'indice de la structure de gouvernance. Comme nous pouvons le voir dans le résumé du modèle (tableau 74). Le R² ajusté est assez élevé et donc il y a un ajustement de bonne qualité. Le modèle explique plus de 53% de la variance.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.741 ^a	.549	.535	7.762	.549	38.042	5	156	.000

a. Predictors: (Constant), size, REP, year, VAL, HOF

Tableau 74 - Modèle R₉

Le tableau ANOVA confirme que le modèle est valide et significatif (tableau 75).

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11460.261	5	2292.052	38.042	.000 ^b
	Residual	9399.114	156	60.251		
	Total	20859.375	161			

a. Dependent Variable: GSI

b. Predictors: (Constant), size, REP, year, VAL, HOF

Tableau 75 - ANOVA R₉

Le tableau des coefficients (tableau 76) fournit de plus amples informations sur la corrélation. HOF et REP ont tous deux des coefficients statistiquement pertinents, et sont respectivement négativement et positivement corrélés à l'indice de la structure de gouvernance.

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	79.715	63.475		1.256	.211	-85.809	245.240
	VAL	-.892	.807	-.078	-1.105	.271	-2.998	1.213
	HOF	-5.999	.868	-.524	-6.913	.000	-8.261	-3.736
	REP	3.461	.617	.302	5.615	.000	1.854	5.069
	year	.003	.032	.006	.097	.923	-.080	.086
	size	-.622	.262	-.207	-2.371	.019	-1.307	.062

a. Dependent Variable: GSI

Tableau 76 - Coefficients R₉

HOF a un coefficient bêta de $-.524$, ce qui le rend assez fortement négativement corrélé à *GSI*. En ce qui concerne le modèle, cela signifie qu'une augmentation d'un point d'écart-type en présence des valeurs culturelles de Hofstede dans les résultats de l'entreprise résulte d'une diminution de $0,524$ de l'écart type de l'indice de structure de gouvernance. Nous pouvons en déduire que plus les valeurs traditionnelles sont fortes, plus la structure de gouvernance sera simple.

REP est positivement corrélé à *GSI*, avec un coefficient bêta de $.302$. L'implication par rapport au modèle est qu'une augmentation d'un point de l'écart-type de la représentation équitable des femmes dans les salariés entraînera une augmentation $0,302$ de l'écart type dans la structure de gouvernance. Cela donne à penser que l'inclusion équitable des femmes à tous les niveaux correspond à un modèle de gouvernance plus de structuré.

3.4.8 Discussion des Résultats

Ce questionnaire a permis de mettre en évidence plusieurs éléments au niveau qualitatif mais a également autorisé un traitement statistique des données. L'analyse des statistiques descriptives renseigne de manière instructive sur l'ensemble des questions que nous voulons appréhender sans pouvoir a priori établir de corrélations. Il est intéressant de noter que les réponses recueillies mettent en lumière une interprétation plus précise des observations faites dans les différentes parties de cette thèse y compris dans la partie des données qualitatives.

La partie statistique quantitative descriptive nous apporte une compréhension qualitative sur notre problématique multiforme.

Ainsi, il nous semble intéressant de noter que le niveau d'influence des différentes parties prenantes sur les politiques de l'entreprise soit perçu de manières différentes par chaque partie

prenante. Le client est perçu comme une influence très forte alors que les cadres sont perçus comme jouant un rôle important, alors que la réalité est toute autre. Ceci se confirme par la perception sur la centralisation du pouvoir où l'influence du patriarche fondateur reste très présente dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Il était également intéressant de noter que la perception sur les acteurs du secteur public (gouvernement national et régional) est telle que 80% des interrogés jugent que l'influence du gouvernement est forte voire très forte. La différence entre l'influence du cadre gestionnaire et celle exercée par le gouvernement réside dans le fait que dans le cas des institutions locales la plupart des répondants jugent forte (au lieu de très forte) l'influence exercée alors que pour ce qui concerne les cadres la plupart des répondants estiment très forte leur influence. Ceci conforte l'idée d'une forte centralisation du pouvoir par le cadre dirigeant influençant la stratégie d'entreprise. L'influence du « patron » est ressentie généralement davantage par ceux qui doivent exécuter les directives.

D'autre part, bien que les institutions internationales soient très actives, leur influence est perçue comme faible voire très faible par la majorité des répondants. Ceci ne correspond pas forcément à la réalité, car nous l'avons vu, les institutions internationales peuvent contribuer à initier des politiques industrielles déterminantes (par exemple la stratégie Top Pull down proposée par l'ONUDI).

En outre, l'information circule essentiellement - depuis et vers - le Directeur Général qui détient un pouvoir absolu. L'entreprise de type familiale a le loisir de puiser dans le vivier familial pour ses cadres, assurer un contrôle plus efficace et éviter par là-même les comportements opportunistes.

Un autre résultat qui ne semble pas correspondre à la réalité des choses, concerne l'influence des salariés sur la stratégie de l'entreprise. En effet, il apparaît que la perception des cadres sur ce sujet ne coïncide pas réellement aux faits, mais est plutôt influencée par la rhétorique, souvent répandue, par laquelle les directeurs généraux vantent, par principe, la prise en compte de leurs salariés lorsqu'il s'agit d'élaborer la stratégie de l'entreprise.

Les études de cas d'Anbessa ont mis en évidence le fait que les objectifs stratégiques des entreprises sont souvent orientés vers la réduction des coûts plutôt que vers la création de valeur supplémentaire. Ceci transparait également dans les réponses collectées au moyen de ce questionnaire. Ceci est lié également au fait que l'attitude des directeurs généraux est plutôt dictée par leur aversion pour le risque.

De l'histoire de l'Éthiopie, nous nous souvenons du régime du DERG qui avait nationalisé toutes les entreprises du secteur du cuir. De cette époque sont issus des modèles de gestion très centralisés empreints, en outre, d'une certaine méfiance envers l'état. Ainsi toute impulsion de changement de la part des institutions est accueillie avec beaucoup de prudence ce qui explique en partie cette attitude conservatrice et une vision stratégique concentrée vers la réduction des coûts.

De plus, il ressort des observations d'Hofstede que dans les entreprises du secteur du cuir, les valeurs culturelles traditionnelles se reflètent dans la culture d'entreprise et que ces valeurs influenceraient la structure de gouvernance. Des niveaux élevés d'inégalité sont acceptés dans l'entreprise pour plus de la moitié des répondants pour qui la structure de l'entreprise est caractérisée par une hiérarchie très rigide.

Dans la partie quantitative nous avons proposé deux modèles afin de tester la corrélation entre variables à l'aide d'une analyse factorielle puis d'une régression.

Le premier modèle a confirmé la corrélation entre d'une part, la structure de gouvernance, la propriété familiale, la stratégie, la participation des employés ainsi que les valeurs traditionnelles et culturelles et, d'autre part, la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie.

Le deuxième modèle a confirmé la corrélation entre quatre variables (propriété familiale, stratégie, participation des employés et culture traditionnelle) et la structure de gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie.

Il apparaît qu'à partir de la régression R_1 sur les deux coefficients qui étaient significatifs nous avons mis en évidence une corrélation positive entre les variables. En effet, d'après ces résultats, une séparation plus claire entre le contrôle et la gestion aurait un impact positif sur le niveau de performance. Il en est de même pour le facteur indépendance pour lequel un niveau plus élevé d'indépendance de la gestion est positivement corrélé avec un niveau de performance supérieur. Si traditionnellement la gouvernance est considérée comme le résultat de la séparation entre la propriété et le contrôle des entreprises, nous avons ici un résultat statistique qui corrobore cette hypothèse dans la mesure où, en l'occurrence, dans le cas des entreprises familiales, la direction de l'entreprise en est également propriétaire. Donc si nous ne rencontrons pas de problème d'agence en tant que tel (dispersion de la propriété, entraînant un manque de surveillance des actions du gestionnaire et donc un risque éventuel de

comportements opportunistes au détriment des intérêts des actionnaires), le contre poids exercé par le propriétaire vis-à-vis du gestionnaire devient ici primordial pour améliorer les résultats. Ce constat est totalement confirmé par nos propres observations puisque la fusion entre gestion et propriété est totale dans les entreprises éthiopiennes historiques ce qui induit une centralisation de tous les pouvoirs. Aoki (1988/1991), p. 57) décrit ce type de structure comme « l'organisation centralisée à la fois aux niveaux de la structure de l'information et de l'administration du personnel » et ceci conduit également, pour une large part, à un certain immobilisme stratégique et à un manque de capacité innovatrice.

En effet, l'hypothèse numéro deux nous renseigne sur la propension à la prise de risque et la relation à la performance et il apparaît que plus les gestionnaires sont réticents au risque moins les entreprises sont performantes. Il apparaît ici que c'est une corrélation qui correspond aux observations que nous avons effectuées. Ce sont, en effet, des stratégies conservatrices qui sont plutôt privilégiées dans les entreprises éthiopiennes du secteur du cuir. Les autres facteurs que nous voulions tester vis-à-vis de la performance étaient l'indépendance, la séparation et l'influence du fondateur, mais ces facteurs n'étaient pas significativement liés à la performance. Ceci correspondrait là encore aux observations car la corrélation entre l'influence du fondateur et la performance ne saurait être directe mais plutôt indirecte et l'immobilisme est la conséquence de politiques industrielles planifiées et dirigées par l'état qui imposent des décisions, sans toutefois créer les conditions nécessaires à leur exécution. Les fondateurs, ayant subi par le passé de multiples impositions gouvernementales, ont logiquement adopté une approche prudente en termes de stratégie puisque le cadre institutionnel qui s'impose à eux ne prend pas en compte les décisions propres des entreprises comme ce pourrait être le cas dans une économie de marché où l'état opère en tant que garant. En outre, ils n'incitent pas à l'exploration de moyens pour créer plus de valeur car ils opèrent dans les limites strictes de leur champ de vision et de compétences. Il n'est, en effet, guère possible, pour quiconque de proposer une approche (ou une vision) qui sortirait du domaine de connaissances maîtrisé. Ainsi la stratégie qui en résulte suit une inertie par défaut, mises-en place par le fondateur et poursuivie sans remise en question, par les descendants.

Ceci nous amène à la troisième hypothèse de lien entre stratégie et niveau de performance. Notamment, en jugeant deux facteurs, interne et externe, nous voulions appréhender une approche de la stratégie qui prendrait en compte les parties prenantes internes (employés) et externes (fournisseurs, concurrents, institutions, gouvernement, marché). Il en résulte que ces facteurs ainsi que la taille ont une corrélation positive avec la performance. Ainsi, nous

abondons dans le sens de la revue théorique qui préconise que les dirigeants ne doivent pas seulement considérer la maximisation de la valeur actionnariale, mais doivent également prendre en compte la notion de bien-être des parties prenantes et au-delà, l'augmentation du niveau de bien-être de la société. Il s'avère donc que plus une stratégie prend en compte son contexte, tant externe qu'interne, plus elle se révèlera efficace et induira une plus grande performance car les opportunités (et menaces) externes seront jaugées à l'aune des forces (et des faiblesses) internes. La relation statistique prouve ici, s'il en était besoin, que les stratégies doivent être pensées et élaborées en faisant preuve de pragmatisme lorsqu'il s'agit du rôle des parties prenantes.

Toutefois, si pour la quatrième hypothèse, nous avons clairement posé la relation entre la considération des employés en tant que parties prenantes, nous n'avons pas statistiquement identifié de corrélation pour la variable spécifique « parties-prenantes ». On ne peut exclure que la compréhension du terme tel que nous l'avons expliqué dans la revue littéraire n'a pas été perçue de manière équivalente par les sondés. Néanmoins, les deux autres variables, à savoir, le niveau de disponibilité de l'information pour les employés ainsi que l'engagement des employés dans l'entreprise nous permettent d'esquisser une approche de ceux-ci en tant que parties prenantes sans mentionner directement le terme et au niveau statistique nous observons une corrélation entre la participation des employés et le niveau de performance de l'entreprise. Ceci confirme également l'optique contractuelle de Jones (1995, p.422) qui stipule que les entreprises qui collaborent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel indéniable sur celles qui ne le font pas, ainsi que Mercier et Gond (2005) qui soutiennent que l'objectif de création de valeur exige une attention systématique aux intérêts et aux préoccupations des différents individus ou groupes qui sont touchés par l'activité de l'entreprise. En ce qui concerne la circulation de l'information selon Aoki, nous n'avons pas ici d'indications sur le type de mouvement mais nous le constatons : l'information est un élément important dans la prise en compte des employés comme parties prenantes. Mais les études de cas de Sole Rebels ainsi que Huajian ont montré clairement le bénéfice à prendre en compte les employés comme partie prenante sur laquelle il convient de capitaliser et non pas en tant que simple ressource interchangeable.

Par cette approche les entreprises peuvent bénéficier d'un engagement mutuel et par là-même conforter leurs performances.

La cinquième hypothèse explorait la corrélation entre le niveau de performance et les valeurs culturelles partant du principe que dans une approche par les parties prenantes où les institutions sont des facteurs influents de la gouvernance, il était important d'explorer la relation entre la performance et la structure du modèle de gouvernance de l'entreprise avec les valeurs culturelles comme institution pour reprendre le sens de la définition d'Aoki. De notre analyse statistique il est apparu qu'aucun coefficient n'est significativement corrélé avec l'indice de performance *PLI*. Ceci ne nous surprend pas outre mesure, car pour Aoki la firme J, traduit ces influences dans ces mécanismes de gouvernance.

Dans le deuxième modèle nous avons testé des variables liées à la sophistication (dans le sens d'une pleine prise en compte de nombreux facteurs associés aux parties prenantes) de la structure de gouvernance.

Ainsi dans la sixième hypothèse, une forte corrélation apparaît clairement entre l'aversion au risque, l'année de constitution de l'entreprise et la taille de l'entreprise. Pour les entreprises éthiopiennes du secteur du cuir, le facteur familial, en dépit de ce que suggère la littérature, n'est pas corrélé avec la gouvernance (et donc sa sophistication). En ce qui concerne les autres variables nous pouvons déduire que l'aversion au risque correspond à une structure de gouvernance plus étroite, doté d'un contrôle très centralisé (variable risque). Pour ce qui est de l'âge et de la taille de l'entreprise, il apparaît que plus l'entreprise est jeune et petite, plus la structure du modèle de gouvernance est adaptée aux réalités socio-économiques (externes), d'une part et plus la prise de conscience des salariés en tant que partie prenante est importante (interne), d'autre part.

La confirmation statistique correspond tout à fait aux observations que nous avons effectuées ainsi qu'aux études de cas présentées. En effet, le cas d'Anbessa - dont le modèle de gouvernance qui opère en l'occurrence comme le « patient zéro » aide à la compréhension des entreprises privées historiques - est très centralisé et fait preuve d'une certaine inefficacité dans la performance. Au contraire, le cas de Sole Rebels - qui est une entreprise plus petite et récente - le modèle de gouvernance est plus adapté aux exigences tant internes qu'externes.

Ceci est également confirmé par la septième hypothèse qui regarde la corrélation entre la stratégie et la structure de gouvernance. En effet, les facteurs internes, externes ainsi que la taille sont tous significativement corrélés avec la structure de gouvernance. Nous avons noté, en outre, que le non prise en compte des facteurs internes exerce une influence négative dans la corrélation avec la structure de gouvernance, ce qui signifie que pour plus de succès, les

entreprises doivent considérer les parties prenantes non seulement externes mais également internes.

L'approche par les parties prenantes de la huitième hypothèse renseigne également sur une corrélation avec la gouvernance. Nous en avons déduit que plus le niveau d'engagement des employés est important, plus sophistiquée sera la structure de gouvernance. Ceci, en réalité, nous permet d'ancrer notre problématique initiale dans une corrélation statistique et ainsi confirmer ce que nous avons observé au travers des études de cas et des observations personnelles. Il nous semble alors, que l'approche des micros entreprises du cluster de Yeka utilise exactement cette démarche, à savoir que les conditions socio-économiques et un changement institutionnel représentent un moyen d'incitation (ou de rétention) plus pragmatique. Il apparaît dès lors, que les employés sont considérés comme partie prenante essentielle et non simplement comme une ressource interchangeable, dans la mesure où par rapport aux incitations des employés dans le secteur du cuir de l'Éthiopie, l'approche de cette micro entreprise est plutôt organique car elles prennent en compte la réalité socio-économique et géographique du milieu dans lequel elles opèrent. En effet, les indemnités de transport ont été instaurées suite à la mise en place de EIFCCOS et au déplacement des entreprises et donc des travailleurs de la zone de Merkato vers celle de Yeka. De la même façon, la majorité des employés ne bénéficiaient pas d'autres types d'incitations telles que le déjeuner ou autre allocations (logement) offertes par la micro entreprise ; c'est en effet l'environnement institutionnel qui inspire et influence la pratique. Dans ce contexte, les gestionnaires de la micro entreprise considèrent leurs employés comme une partie prenante essentielle à leur survie, et en vue de retenir les employés formés par leurs soins et ne pas risquer de perdre l'avantage compétitif qu'ils représentent, ils ont préféré verser une indemnité de transport.

La neuvième hypothèse teste les valeurs culturelles décrites par Hofstede pour l'Éthiopie ainsi qu'une représentation équilibrée des sexes chez les employés à cols blancs et bleus en regard de la gouvernance. Nous en avons déduit que plus les valeurs traditionnelles sont fortes, plus la structure de gouvernance sera simple. Ceci est également confirmé par les études de cas et nos observations.

Si les valeurs culturelles n'ont pas une influence directe sur la performance, une corrélation existe néanmoins avec la gouvernance ce qui abonde dans le sens d'Aoki qui stipule que l'origine réside toujours soit dans l'histoire soit dans la culture du pays (firme J). Mais si le facteur culturel est influent dans le cas des entreprises éthiopiennes du secteur du cuir, le

facteur historique, qui n'a pas été testé ici, rentrerait également en ligne de compte et ceci a été observé dans l'ensemble des entreprises dites historiques.

En ce qui concerne la représentation des femmes, les résultats donnent à penser que l'inclusion équitable des femmes à tous les niveaux correspond à un modèle de gouvernance plus structuré et plus inclusif pour ce qui est des parties prenantes internes. Ceci est une autre considération de l'approche des parties prenantes internes où les femmes, dans les pays en développement, sont les plus vulnérables.

Pour conclure, cette thèse est née du besoin de comprendre la non performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie et pour ce faire nous avons considéré que les mécanismes de gouvernance étaient peut-être l'un des facteurs les moins considérés et les moins étudiés dans la recherche systématique d'éléments d'explication.

Dans cette optique nous avons supposé qu'une approche par les parties prenantes était plus efficace et nous nous sommes, en outre, limités à une partie prenante essentielle : l'employé. Nous pouvons déduire de nos observations, des études de cas ainsi que de la recherche quantitative que la considération des employés en tant que partie prenante essentielle permet d'obtenir, à terme, une meilleure performance car l'industrie du cuir et des produits en cuir est un secteur pour lequel la main d'œuvre et la dextérité représentent un critère crucial tant pour la qualité que pour la productivité.

Au niveau marketing, l'argument selon lequel, toute stratégie de pénétration de marché doit être guidée par le besoin du client, est souvent mis en avant. Ceci implique que tous les processus soient orientés vers la satisfaction des besoins de celui-ci. Mais, si cette affirmation est juste, il nous semble qu'au regard de cette thèse, elle est incomplète car, au final, le modèle de gouvernance qui devra être mis en place pour pouvoir répondre à cette exigence doit être capable de prendre en considération les éléments non seulement externes mais également internes (à l'entreprise). Il nous semble donc, qu'une approche par les parties prenantes prend ici tout son sens car elle se veut holistique puisque chaque partie prenante (et également les institutions) est en mesure d'exercer une influence sur le résultat de la stratégie de l'entreprise.

Par rapport à la problématique initiale, nous avons découvert que la considération des employés comme partie prenante importante dans la structure de gouvernance a des conséquences sur la performance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie. Nos variables

statistiques ont été exhaustives à cet égard car, comme nous l'avons dit plus haut, cette partie prenante, bien qu'essentielle dans les problématiques de fabrication du secteur du cuir, n'est pas le seul élément qui devait être considéré comme clé pour la performance et la gouvernance de l'entreprise.

Ainsi, considérer l'employé comme «le client » interne le plus important de l'entreprise aurait pour conséquence de revisiter le modèle de gouvernance actuel, souvent très centralisé pour ce qui a trait aux initiatives. Nous pouvons argumenter que, lorsque les employés sont considérés comme une partie prenante forte, ceci oblige l'entreprise à repenser sa structure interne pour se conformer aux besoins de celle-ci {partie prenante} au lieu de la considérer comme un ajout intervenant a posteriori une fois que l'entreprise a déjà défini sa structure, ignorant ainsi, trop souvent, que l'entreprise doit être également reconnue en tant que projet à impact social fort.

Puisque les stratégies sont souvent axées sur la satisfaction des besoins du client externe, tenant compte du fait que sans satisfaction des clients l'entreprise ne peut vendre et donc sera condamnée à périr, il n'est pas utopique d'envisager que le même type d'approche soit appliqué en plaçant le facteur humain comme élément central autour duquel s'articuleront les processus de l'entreprise. Dès lors, la création de valeur ne se mesurerait plus à travers les bénéfices (car ceux-ci ne deviendraient alors qu'un objectif annexe du projet d'entreprise ; une résultante destinée à alimenter le mécanisme), mais à l'aune de la prise en charge du bien-être de l'humain ; des employés de l'entreprise.

À force de placer l'entreprise au centre de tout, comme l'élément premier par laquelle se mesurent les performances des marchés, nous avons oublié qu'elle est un projet humain avant tout.

Il y aurait peut-être lieu de changer de paradigme, car pour citer Aristote : « Ce n'est pas en effet la maison qui est faite pour les briques et les pierres, mais celles-ci pour la maison : il en va de même pour tout le reste de la matière ».

L'humain est ainsi la première raison d'être de l'entreprise et non l'inverse et l'approche par les parties prenantes, où les salariés seraient considérés en tant que tel, à leur pleine et juste valeur, contribuerait à retrouver un ordre de conscience originel.

De ce fait, nous pouvons conclure que cette problématique est en effet multidimensionnelle et que les études empiriques dans les pays en développement doivent donc garder cette

dimension en perspective afin de pouvoir appréhender de manière efficace la genèse puis l'application de ces mécanismes de gouvernance.

Ceci devra se faire en prenant en compte les institutions (dans le sens d'Aoki) car celles-ci sont le point à la genèse des mécanismes de gouvernance, encore faut-il les inscrire dans une temporalité et dans un cadre culturel afin d'en saisir pleinement les nuances.

4 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette thèse a pour objectif principal de découvrir et, le cas échéant, de proposer des modèles de gouvernance des organisations qui incluront les différentes parties prenantes en s'appuyant sur l'analyse de la culture, de l'histoire et des institutions de la République Fédérale Démocratique de l'Éthiopie, pays en voie de développement et PMA, et en se focalisant plus particulièrement sur la filière du cuir, industrie d'importance et reconnue priorité nationale en Éthiopie.

Après un rappel des objectifs et de la démarche de la recherche, ainsi que des principaux résultats de ce travail, nous présentons ses apports, ses principales limites et proposons de nouvelles voies de recherches

4.1 Les objectifs de la démarche de la recherche

La présente recherche a trouvé son point d'origine dans la notion de non performance des entreprises éthiopiennes et plus particulièrement à l'exportation, bien que des progrès notables aient été atteints. Pour ce faire, la thèse se concentre sur une partie prenante importante (sinon essentielle), laissée pour compte dans la plupart des analyses de la filière du cuir en Éthiopie, à savoir la considération de l'employé comme un élément important dans le mécanisme de gouvernance. Il est vrai que cette problématique est multidimensionnelle et nous avons supposé qu'une des raisons importantes pour laquelle elle n'était pas prise en compte par les études empiriques, résidait dans la focalisation couramment répandue sur les problèmes structurels de la filière négligeant par là-même les mécanismes de gouvernance propres aux entreprises. En d'autres termes, une approche par laquelle l'ensemble des parties prenantes auraient été analysées, y compris les employés en tant que partie prenante interne cruciale, était souvent délaissée.

Pour être plus précis, nous nous sommes attardés sur la considération des employés comme partie prenante importante en observant à cet effet, leur influence dans les mécanismes de gouvernance à travers les mesures incitatives pour le personnel, qui, selon nous, représente un maillon important de la performance de l'entreprise. Les employés étant considérés comme une (simple) ressource parmi d'autres, la stratégie et les mécanismes de gouvernance ne tiennent pas forcément compte du cadre institutionnel dans lequel ces entreprises évoluent mais sont plutôt empreintes d'une culture autochtone conservatrice mariée à l'éducation occidentale. Il en résulte une approche basée sur les acquis éducationnels occidentaux ou

hérités d'un passé influencé par des apports étrangers plutôt qu'une démarche pragmatique combinant ces connaissances théoriques avec le contexte dans lequel elles devront s'appliquer. Il est intéressant de noter que les préceptes occidentaux, s'ils ne sont pas adaptés au contexte dans lequel ils s'appliquent, perdent de leur efficacité, car comme l'ont souligné Trompenaars (1993), Hofstede (1980) et Inzerilli et Laurent (1983), « il est important de reconnaître que des solutions américaines ne résolvent pas les dilemmes d'autres nations ».

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons adopté une approche en deux parties. La première partie a consisté à présenter les aspects conceptuels et théoriques de la recherche en abordant le cadre théorique de la problématique et en s'attardant sur l'analyse institutionnelle. Nous nous sommes basés sur les apports d'Aoki afin de comprendre dans quelle mesure le cadre institutionnel exerce une influence sur les mécanismes de gouvernance. Il était également important de comprendre dans une approche par les parties prenantes le rapport entre les mesures incitatives et la gouvernance. Nous avons également étudié la spécificité du fonctionnement des entreprises familiales et enfin l'appréhension du contexte culturel en entreprise en particulier en Éthiopie, par les travaux d'Hofstede et Trompenaars.

Par la suite, nous avons posé le cadre général dans lequel évoluent les entreprises éthiopiennes tenant compte en particulier du fort interventionnisme de l'état qui impose la cadence du développement pour que les entreprises du secteur du cuir évoluent vers haut de la chaîne de valeur pour être à même d'exporter et de contribuer ainsi à l'essor de l'économie éthiopienne.

Ainsi nous ne pouvions pas appréhender valablement notre problématique, sans y intégrer une vision du cadre spécifique du secteur du cuir, à savoir son cadre institutionnel, les politiques influant le secteur ainsi que les résultats obtenus par ces politiques. L'étude de ce cadre spécifique nous a permis de comprendre et de situer les évolutions des politiques publiques dans le secteur du cuir et d'apprécier le fait que les institutions sont des éléments qui influent sur les aspects matériel et technologique, mais également et surtout sur la dimension humaine.

La deuxième partie, a consisté en l'aspect exploratoire de la recherche, par le biais d'une analyse triangulaire alliant observation d'expert, données qualitatives et données quantitatives provenant de la revue littéraire et prenant en compte le contexte de cette recherche.

Cette analyse triangulaire enrichit donc l'outil de compréhension afin de mieux appréhender la question de notre problématique multidimensionnelle. Nous avons pour ce faire, utilisé une triangulation méthodologique comme l'a défini Denzin (1970), qui utilise plusieurs méthodes combinées pour le rassemblement des données.

4.2 Les principaux résultats de la recherche

De la phase exploratoire, ressortent plusieurs résultats importants.

Ainsi, des observations d'expert, il en est apparu une approche plutôt conservatrice au niveau du management. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises historiques du secteur du cuir dont la genèse reste liée à un patriarcat qui reste très présent dans la vie quotidienne de l'entreprise, même lorsque la gestion a été transmise à la génération suivante.

Dès lors, nous avons observé que l'approche vis-à-vis de la gestion des ressources humaines suit une linéarité préétablie et ne cherche pas à se remettre en cause pour comprendre s'il y a un impact dans la fidélité des employés ni pour évaluer l'implication de ces derniers dans la performance à l'export. Les entretiens réitérés en 2015 ont montré une ouverture claire pour ce qui concerne l'importance des incitations et le rôle des salariés dans l'entreprise, signe d'un éveil des consciences des managers.

Par ailleurs, grâce à une approche dictée par le pragmatisme, les micro entreprises du cluster de Yeka, réussissent à retenir leurs employés. Bien que le recrutement des travailleurs s'exerce sur une base temporaire et ne fasse l'objet d'aucun contrat de travail de longue durée, il est à noter qu'un attachement certain est témoigné à l'égard des employés performants. Nous avons eu un bon aperçu sur l'utilisation d'autres mesures incitatives, ou plutôt, en l'occurrence, sur l'absence de celles-ci. Pour l'écrasante majorité des employés aucune subvention (déjeuner) ou autre allocation (logement) n'est offerte par l'employeur. Ceci corrobore l'approche institutionnelle abordée dans la revue littéraire puisque pour maintenir les employés formés par leurs soins et ne pas perdre l'avantage compétitif qu'ils représentent, les chefs d'entreprise ont préféré allouer une indemnité de transport. Le changement de localisation géographique du lieu de travail a déclenché une approche plutôt organique des mesures incitatives. Nous abondons dans ce sens avec la définition de Tirole (2001) de la gouvernance d'entreprise à savoir, comme « la conception d'institutions qui incitent ou forcent la direction à internaliser le bien-être des parties prenantes »

De la partie qualitative évaluée à travers les études de cas nous avons exploré quatre cas de figures :

- Entreprise historique : structure défaillante, appartenant (au moment de l'analyse) au secteur public i.e. Anbessa et avec une structure de distribution locale vieillissante et une structure de distribution non adaptée à l'export.
- Entreprise nouvelle ancrée dans son héritage culturel : structure innovante entreprise à capital privé avec un mode de distribution utilisant internet i.e. Sole Rebels.
- Entreprise internationale : structure performante, nouvellement installée en Éthiopie avec un système de distribution international en tant que sous-traitant i.e. Huajian.
- Entreprise coopérativiste : créée par une institution internationale avec un système de distribution visant le haut de gamme à travers une marque i.e. Taytu, Made in Ethiopia.

En réalité il s'agissait dans chaque cas de déterminer comment ces structures réagissaient à une institution donnée et pour ce faire nous avons utilisé une triangulation selon le schéma suivant :

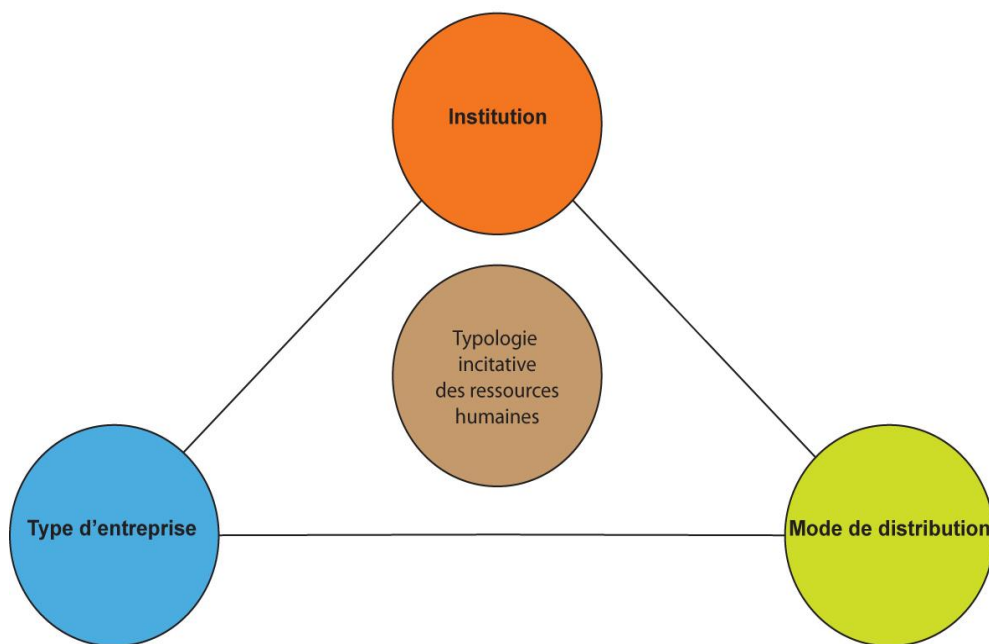


Schéma 12 - Triangulation pour la compréhension des études de cas

Pour l'entreprise vieillissante/défaillante : nous avons vu le cas de Anbessa qui était encore au moment de l'étude une entreprise publique. En tant que telle, elle n'était pas nécessairement tenue de dégager des profits mais simplement de couvrir ses coûts opérationnels.

L'institution dans ce cas est l'État qui impose l'exportation et c'est dans ce contexte qu'Anbessa s'engage dans un processus de transformation tout en s'essayant à l'export dans une logique de sous-traitance, à savoir pour le compte d'autres marques.

Dans le cas de la sous-traitance la logique de distribution est dictée par les prix qui doivent être suffisamment attractifs pour les donneurs d'ordre potentiels. Les résultats se sont avérés peu encourageants et les coûts indirects trop importants pour pouvoir prétendre être compétitifs au niveau international. Les ventes à l'exportation s'opéraient quasiment à marge nulle et nous avons même parfois assisté à des ventes à perte qui n'avaient pour but unique que de justifier auprès de l'État de la logique exportatrice de l'entreprise.

Anbessa n'avait pas d'approche marketing propre pour sa distribution au niveau national mais se contentait d'anciens modèles qui demeuraient intéressants dans un marché par ailleurs peu concurrentiel.

L'entreprise n'a pas su valoriser un savoir-faire historique ni adapter sa structure pour répondre à la pression institutionnelle. Ainsi, au-delà de cette tendance conservatrice, nous remarquons également un comportement apathique pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines qui comme nous l'avons montré avaient pourtant des répercussions assez importantes au niveau de :

- La sécurité de l'emploi et des conditions de travail sûrs
- Salaires meilleurs et des avantages sociaux
- La reconnaissance et du respect de leurs professions respectives
- Des perspectives de croissance professionnelle élevées, et
- De l'équité et de la justice sociale

L'étude d'Anbessa était intéressante car elle correspondait, en quelque sorte, à la dernière relique d'une époque où les entreprises du secteur du cuir étaient gérées par l'état sous le régime du DERG. De ce fait, nous pensons que la structure d'Anbessa n'était pas éloignée des structures qui prévalaient à l'époque dans les entreprises historiques du secteur. Celles-ci

présentaient des typologies communes au niveau de la gestion très hiérarchique qui ne permet pas aux cadres de prendre des décisions ni même d'agir en tant que force de proposition.

Le pouvoir décisionnel reste dans les mains d'une seule personne : le directeur général (ou les propriétaires dans le cas des entreprises privées) et de ce fait les processus de changement et d'innovation sont très lents. Comme Anbessa, les entreprises manufacturières du secteur du cuir, avaient une politique de développement des ventes plutôt attentiste et poussée par la production plutôt qu'une politique orientée vers la demande qu'elle soit dans une logique B2B ou bien B2C.

Dans le cas de Sole Rebels, nous sommes en présence d'une entreprise nouvelle ancrée dans son héritage culturel et historique. Ainsi l'institution qui régit la typologie de l'entreprise est la culture éthiopienne parce que sa fondatrice part de l'idée d'aider son peuple, en particulier les habitants du village où ont vécu ses parents et grands-parents. Elle avait remarqué que les gens avaient acquis des compétences, mais manquaient d'inspiration pour les utiliser.

L'idée de créer des produits à partir de matériaux recyclés correspondait à une certaine notion d'artisanat ancien qui avait été utilisé pendant des centaines d'années en Éthiopie.

La distribution de Sole Rebels a été tournée dès le départ vers l'export par le biais des ventes en ligne et toute sa structure a été ainsi adaptée en conséquence.

Cette focalisation initiale forte - alliée à des techniques de merchandising modernes - et ancrée dans les traditions éthiopiennes de recyclage on permit à l'entreprise de connaître une croissance exponentielle. En cinq ans d'activités, l'entreprise a embauché 45 salariés à temps plein et amené sa production à 500 paires de chaussures par jour.

D'après nos observations, un salarié était payé 1,34 euro par jour et un artisan expérimenté était payé 7,80 euro par jour équivalent à un salaire mensuel 195 euro (calculé sur 25 jours de travail de par mois) qui est cinq à six fois plus que la moyenne de l'industrie du cuir en Éthiopie.

Cette approche est révélatrice une logique sociale (puisqu'ancrée dans la tradition éthiopienne) qui considère les incitations comme partie intégrante du bien-être des employés. Ainsi les médecins viennent sur le site de l'entreprise et Sole Rebels fournit une couverture santé pour les employés et leurs familles. Le personnel habite à distance de marche du site,

mais la société fournit le transport pour les travailleurs handicapés. De plus, il existe un fonds pour payer l'éducation des enfants des artisans.

Sole Rebels est un cas exemplaire de l'influence de l'institution sur la stratégie de l'entreprise prise en compte et incorporée jusque dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Sole Rebels a compris dès le départ que le capital humain dans le bassin dans lequel la société se base est essentiel pour la production de chaussures de qualité et a donc investi sur des mesures incitatives qui ont attiré non pas à la production mais au bien être des salariés.

Dans le cas de Huajian, nous sommes en présence d'une entreprise internationale qui possède des méthodes de travail éprouvées dans le pays d'origine, la Chine. L'institution qui influe au niveau de cette firme est duale : d'un côté l'état Ethiope qui cherche à attirer les investisseurs étrangers avec des batteries d'avantages en tout genre (implantation dans des zones en exonération fiscale ou à des prix avantageux), et de l'autre la culture éthiope avec ses coutumes et traditions. Cette entreprise a également un but clair qui est la sous-traitance pour des marques internationales. Comme nous l'avons mentionné plus haut ce type de distribution est commandé par le prix qui doit être le plus attractif possible pour les acheteurs potentiels.

Ainsi, Huajian, a également su incorporer l'influence institutionnelle au niveau de son système de gouvernance et a adopté des mesures incitatives originales pour le secteur du cuir éthiope en vue de s'assurer de la fidélité de ses employés.

Nous l'avons observé lors de notre travail en Éthiope mais également validé par (Wallis 2013, Jobson 2013) que Huajian fait du bien-être de ses employés en Chine une priorité en leur fournissant un logement, des repas chauds, des vêtements, des services de blanchisserie et de garderie gratuits, par conséquent, ils fournissent aux travailleurs éthiopiens des avantages similaires voire même supplémentaires.

En outre, la firme propose un salaire de 10% supérieur au marché, il investit dans la formation de ses salariés en leur offrant une formation en Chine, contribuant ainsi, avec les autres batteries incitatives liées au bien-être du salarié, à une fidélisation et donc une pérennisation des savoirs faire acquis dans l'optique finale d'un meilleur rendement au travail.

La dernière étude de cas est la coopérative Taytu. L'intérêt du cas de cette coopérative réside dans le fait que l'institution qui influence sa stratégie est une organisation internationale,

l'ONUDI. Cette dernière, exerce une forte influence institutionnelle par le biais des plans stratégiques proposés et acceptés par le gouvernement éthiopien.

L'ONUDI n'est pas seulement le créateur de cette structure composée de petites entreprises artisanales éthiopiennes mais est également (jusqu'à la fin du projet) le garant de la gouvernance de cette organisation. Ainsi, l'organisation internationale se substitue au Manager et met en place une stratégie de distribution autour d'une marque haut de gamme destinée au marché international du luxe.

Là encore, l'existence d'un focus clair vers un marché donné, l'adaptation des processus et un mode de distribution clairement identifié, ont assuré la réussite du projet. Le but du projet était de faciliter le développement des exportations éthiopiennes du secteur du cuir et de cibler les marchés internationaux à travers des collections qui se plaçaient dans le segment du luxe en prenant comme modèle les secteurs manufacturiers italiens, français et allemands. L'idée était de créer une marque "Made in Ethiopia" avec une qualité supérieure, vendu à un prix plus élevé et assurant donc une plus grande valeur ajoutée.

Lors de l'entretien semi-directif avec la cheffe du projet Taytu, celle-ci avait souligné quatre problématiques parmi les principales difficultés rencontrées :

- 1) L'approvisionnement en matières premières ;
- 2) La capacité de gestion des membres artisans composant Taytu ;
- 3) L'organisation et la planification de la production ;
- 4) L'impossibilité de garantir le même niveau de qualité sur toute la production.

À la fin du projet, l'ONUDI avait préparé un business plan afin de fournir aux bénéficiaires les détails des prochaines phases de planification, de production et de promotion. Malheureusement le changement de gestion n'a pas fonctionné, des problèmes de corruption sont très vite apparus évidents et les activités ont été presque arrêtées. Le manque de nouvelles idées et d'outils de gouvernance et de gestion du projet ont en effet créé un environnement défavorable pour la poursuite de ce projet.

Le cas Taytu est intéressant parce qu'il montre qu'une trop forte cristallisation de la gouvernance autour de l'institution peut se révéler nuisible à la continuité du projet entrepreneurial s'il n'y a pas une appropriation de la stratégie et du mode opératoire y

compris pour ce qui concerne les ressources humaines. Bien qu'il y ait eu un transfert de connaissances au profit des bénéficiaires du projet, le retrait de l'ONUDI qui a sonné le glas du projet aurait peut-être dû intervenir dans des délais un peu plus longs afin d'être en mesure d'assurer la mise en place de mécanismes de contrôle et de gestion appropriés.

La partie quantitative a apporté plus de précisions quant à l'ensemble des observations qualitatives considérées dans cette thèse en y ajoutant la perception des managers des entreprises interrogées. La partie descriptive des statistiques était moins destinée à établir une corrélation qu'à confirmer les observations d'expert et les études de cas en offrant un éclairage supplémentaire.

Ainsi, nous avons pu confirmer qu'une forte centralisation des informations et des pouvoirs existe au sein des entreprises du cuir qui, en définitive, se conforment à un schéma conventionnel (historique) de management (tel que décrit dans l'étude de cas d'Anbessa). Ce type de centralisation semble être la norme dans le secteur à l'exception de quelques rares cas où les cadres sont habilités à agir.

L'impulsion de l'état à travers les politiques affectant le secteur est freiné par les décisionnaires qui donnent le tempo du changement. Au vu de la forte influence de l'état dans le secteur, la méfiance prime et il en résulte l'émergence de stratégies conservatrices plutôt qu'orientées vers les marchés.

Cette culture de la méfiance est également exprimée par une circulation de l'information de manière très verticale décrite par Aoki et trouve sans doute son origine moins dans une particularité culturelle que dans l'héritage d'un passé assez récent stigmatisé par le régime communiste DERG.

Bien que notre enquête ait révélé que les mesures incitatives dirigées vers les salariés sont considérées comme des facteurs importants, ce sont celles qui sont de nature organique et prenant en compte l'environnement dans lequel elles se situent qui semblent être reconnues comme prioritaires. Ainsi, de l'analyse descriptive il en ressortait que les opportunités de formation et d'avancement professionnel pour les employés étaient déterminants pour ce qui est de l'augmentation de la productivité. En réalité ces opportunités s'avère être l'exception plutôt que la règle. D'autres mesures liées à l'hébergement sont également perçues comme étant importantes ou très importantes. Les subventions sur le transport pour couvrir le trajet habitation – lieu de travail, tout comme les subventions pour les repas, sont presque

universellement reconnues comme importantes ou très importantes (pour 94% des répondants) en tant que facteurs décisifs pour la productivité. À notre connaissance, seul Huajian déployait une telle panoplie de mesures incitatives et c'est pour cette raison que l'entreprise attire de plus en plus de jeunes talentueux. Dans une autre mesure, Sole Rebels a également des mesures incitatives dirigées vers le bien-être des employés.

Fait intéressant, la totalité des répondants trouvait que les incitations monétaires (bonus de production ou incrément de salaire) sont importantes ou très importantes pour augmenter la productivité des employés. Ceci toutefois, nous semble normal compte tenu de la logique de court terme dans laquelle s'inscrivent les employés dans ce secteur où la rotation du personnel est importante et également compte tenu du fait que le salaire n'est pas suffisant pour assurer un niveau de vie décent.

Comme nous l'avons montré dans le cadre général de cette thèse, la période de la dictature du DERG correspondait à un modèle soviétique. Bien que le parti actuellement au pouvoir apporta une démocratisation relative après le DERG, il ne changea pas radicalement le fonctionnement de l'état qui resta symbiotiquement lié au parti. A l'instar du modèle soviétique d'alors, en substance le système d'état reste confiné dans un contrôle par l'État-Parti, impliquant la planification centralisée (les plans quinquennaux PASDEP et GTP), ne laissant de place ni à l'initiative privée des entreprises ni à celle des salariés, dont le rôle est réduit à celui de simples exécutants. Cette vision est comparable à celle du mode de production, développé en termes marxistes, qui selon Favereau (1989), p. 69, stipule que « les hiérarchies internes, constitutives des entreprises, reflètent une hiérarchie fondamentale externe constitutive du mode de production capitaliste ». Nous pouvons alors déterminer l'organisation interne de l'entreprise éthiopienne opérant dans le secteur du cuir, comme une traduction directe des « hiérarchies externes », liées à la planification et au contrôle politique. Nous pouvons reconnaître l'entreprise éthiopienne (historique) dans « l'organisation centralisée à la fois de la structure de l'information et de l'administration du personnel » (Aoki (1988/1991), p. 57).

Une autre analogie avec le système soviétique d'incitation est rapporté par Koumakhov (2003)⁸⁵ qui prône que dans le cas de l'entreprise soviétique les mécanismes incitatifs étaient liés essentiellement à trois principes : individuel, collectif et non monétaire, mais à l'instar de

⁸⁵ Rouslan Koumakhov, « Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », *Revue économique* 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.

celui-ci, les entreprises éthiopiennes nous sont apparues comme appliquant uniquement le principe d'individualité. Koumakhov développe le principe « individuel » résumé par: « Les gestionnaires soviétiques pensent et travaillent, pour ainsi dire, selon le principe de la rémunération aux pièces. » (1952, p. 349.) Pour l'auteur, cette caractérisation est généralisable : le salaire aux pièces, élément important des systèmes socialistes, a été particulièrement développé en ex-URSS (Redor, 1988) où il déterminait les rémunérations de la plupart des ouvriers de production. En nous appuyant sur les travaux d'Aoki, nous pouvons établir que l'ensemble des entreprises éthiopiennes appliquant un modèle de gestion éthiopien (et en particulier les structures historiques) font état de systèmes d'information centralisés ; où le sommet hiérarchique (centre) établit, à partir des informations recueillies, le plan qui est ensuite décliné en objectifs normatifs pour chaque unité opérationnelle associée à une gestion centralisée du personnel où le système d'incitation consiste en une hiérarchie organisée par échelons, ou par grades. La gestion de la hiérarchie par échelon est donc centralisée et la définition des rémunérations se fait selon des exigences spécifiques à l'organisation, les modalités de collaboration étant donc déterminées à l'intérieur de la firme.

Tel que décrit par Aoki, pour fonctionner de façon efficace, l'entreprise doit combiner les deux formes de coordination, l'une étant centralisée (hiérarchique), l'autre décentralisée (horizontale). Ceci doit se faire dans les domaines de l'information et de l'incitation. Ainsi, dans cette perspective asymétrique « centralisation vs décentralisation », aucune de ces formes de coordination ne peut caractériser à la fois les deux domaines d'une organisation efficace. Ainsi, « lorsqu'une entreprise est centralisée dans ces deux domaines, son organisation devient trop autoritaire et ses performances deviennent stagnantes » (Aoki [1994b], p. 301).

Nous l'avons vu des études de cas, les entreprises qui sont performantes à l'export adoptent des règles incitatives au profit des salariés qui prennent en compte les institutions influentes du secteur du cuir. De plus elles présentent cette asymétrie aokienne où l'on trouve un système d'information centralisé et une gestion décentralisée du personnel, où le salaire étant défini à l'extérieur de la firme (par le marché, sur la base de compétences standardisées). L'individu étant libre de partir ou de rester, le choix étant déterminé de manière décentralisé et exogène à l'organisation avec pour conséquence une adaptation des mesures incitatives au risque de perdre, avec le départ du personnel, un savoir-faire précieux pour conquérir un marché donné.

L'analyse quantitative a aidé à identifier des corrélations entre variables par rapport à une hypothèse de recherche (comme nous l'avons vu dans la section 9.6).

Sur l'ensemble des deux modèles, les variables expliquaient valablement nos modèles et appuyaient de ce fait les études qualitatives ainsi que la partie théorique dont les hypothèses étaient issues.

L'étude quantitative a donc permis statistiquement de mettre en évidence les corrélations de certaines variables avec la performance et la gouvernance.

Il était apparu qu'une séparation plus nette entre le contrôle de l'entreprise et la gestion de celle-ci influencerait de manière positive le niveau de performance. Nous sommes ici loin d'un problème d'agence mais plutôt dans une optique de nécessité de contrepoids, même si Smith (ibid.) estimait que le propriétaire avait un œil plus avisé dans la gestion des affaires s'il était également le gestionnaire. De notre thèse il apparaît que ce contrepoids aurait pu être nécessaire dans des stratégies innovantes. Au lieu de cela, il est apparu que statistiquement, plus ces gestionnaires (propriétaires) étaient avertis au risque (et donc peu enclins à tenter de nouvelles stratégies) moins les entreprises étaient performantes. Bien que nous n'ayons pas pu établir une corrélation entre le rôle du fondateur (patriarche) et la performance, son influence nous paraît diluée dans cette culture de l'aversion au risque et dans un ancrage stratégique attentiste.

De plus, il est apparu clairement que l'aspect stratégique était lié de façon positive à la performance si celle-ci prenait en compte les parties prenantes internes et externes, corroborant ainsi les constats issus la revue littéraire qui ont mis en évidence le fait que les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils se doivent également de prendre en compte le bien-être des autres parties prenantes affectés par les décisions de l'entreprise. Ce type d'approche par les parties prenantes serait plus efficace dans le contexte d'un pays en développement comme l'Éthiopie et les études de cas (Sole Rebels, Huajian) l'ont clairement mis en évidence. De plus la perception que l'influence des acteurs du secteur public (gouvernement national et régional) était telle que 80% des interrogés estiment que l'influence du gouvernement est soit forte soit très forte et ceci doit donc être pris en compte non seulement dans la stratégie mais également dans le modèle de gouvernance.

Les employés considérés spécifiquement comme partie prenantes exerçaient également une influence sur le niveau de performance. Leur engagement dépend donc d'incitations monétaires ou non monétaires adaptées à la réalité socio-économique dans laquelle ils évoluent. Le cas de Sole Rebels montre que l'engagement de ces employés dépend pour partie des incitations qui visent le bien-être des employés et non pas des objectifs de productivité. De plus l'observation du cas de cette entreprise qui est performante (et particulièrement à l'export) confirme également la corrélation statistique selon laquelle plus une entreprise est de petite taille et récente plus le modèle de gouvernance est adapté aux exigences tant internes qu'externes. Par opposition, les observations des entreprises historiques concourent à l'opposé de ce résultat par une forte centralisation et une non adaptation avérée aux facteurs internes et externes.

Si les valeurs culturelles n'ont pas montré une influence sur la performance, au niveau de la gouvernance celles-ci ont une influence et doivent nécessairement être pris en considération dans l'élaboration du cadre de gouvernance car il est important de comprendre d'où nous venons pour projeter où nous pouvons aller.

4.3 Les apports de la recherche

Les apports théoriques

Au niveau théorique et en nous basant sur les travaux de Aoki, par la recherche empirique nous avons confirmé qu'une approche à la gouvernance qui prend en compte les institutions, le contexte socio-économique et culturel dans une approche par les parties prenantes sera plus efficace dans des problématiques commerciales comme l'exportation. En effet, dans notre thèse nous nous sommes penchés sur les mesures incitatives dirigées vers les salariés comme partie prenante importante car de leur pertinence les résultats attendus peuvent varier. Ces mesures incitatives, sont la traduction immédiate de cette considération des employés comme des parties prenantes et nous nous sommes aperçus leur intégration dans la gouvernance était un élément important à prendre en compte.

Qualitativement, dans le contexte éthiopien, lorsque les salariés étaient pris en compte comme une partie prenante et non comme ressource, les incitations devenaient efficaces car elles visaient donc le développement et le bien être des salariés plutôt que la productivité. La productivité devient une conséquence logique du bien-être et de l'engagement de l'employé dans l'entreprise.

Dans des métiers de fabrication, où la courbe d'apprentissage demande du temps, le gage de qualité et productivité réside dans le salarié qui mûrit au sein de l'entreprise tout en se perfectionnant. La rétention de ceux-ci devient alors un enjeu capital dans la pérennisation de l'activité de l'entreprise.

Aoki nous paraît donc un bon point de départ pour la compréhension de l'apparition des mécanismes de gouvernance mais nous l'avons vu qu'une approche quasi sociologique et historique est nécessaire pour bien les appréhender.

Ainsi au niveau théorique il nous semble qu'une analyse par l'approche des parties prenantes, sera plus à même de nous renseigner sur le type de gouvernance et son efficacité par rapport à la performance de l'entreprise en recoupant une multitude de données lorsque l'information fait défaut, comme est souvent le cas dans les pays en développement. Il est intéressant d'ailleurs de noter que Mercier (2001) concluait que la théorie des parties prenantes enferme un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles même s'il y a encore beaucoup à faire pour qu'elle devienne une théorie claire et sophistiquée.

Les apports méthodologiques

Pour cette thèse, nous avons opté pour une méthodologie de recherche triangulaire qui a consisté en la combinaison de trois types de modes de recueil des données pour étudier la gouvernance des entreprises du secteur du cuir en Éthiopie : les données qualitatives obtenues d'études de cas, les données quantitatives obtenues d'une enquête au travers d'un questionnaire structuré, auprès des entreprises opérant dans le secteur au niveau du territoire national et les observations d'expert obtenues à travers des entretiens semi directifs et questionnaires in situ par nous.

Ce besoin de triangulation est né de la nécessité de recueillir un maximum d'informations par des méthodologies différentes afin d'éviter un biais éventuel mais également afin de pallier à un manque d'information et de transparence de la part des entreprises sondées. En effet, l'obtention des informations lors de la recherche quantitative a été laborieuse car la crainte des répondants d'être identifiés nous a été signalé plusieurs fois. Ainsi, les données quantitatives sont à prendre avec un certain recul car nous ne saurions déterminer le degré de confiance en celles-ci.

Il nous semble qu'une méthodologie de recherche triangulaire est à préférer dans un contexte de pays en voie de développement par rapport à des questions qui ont attiré à la gouvernance des entreprises où les informations internes sont obtenues avec grande difficulté.

Le recoupement de ces trois corpus de données permet de mieux cerner les problématiques ayant attiré à la gouvernance car celles-ci sont ancrées dans l'histoire et le contexte socio-économique.

Les apports managériaux

Au niveau managérial il nous semble évident qu'une approche de la stratégie de l'entreprise doit prendre nécessairement en compte les employés en tant que partie prenante essentielle. Ceci nous est apparu réellement évident dans le secteur du cuir en Éthiopie où l'aspect manufacturier est, entre-autre, fortement dépendant de la capacité de l'employé à devenir un expert dans le domaine de son savoir-faire. Expertise qui en retour permet une constance dans qualité et une efficacité dans la production.

Ceci devra se traduire par une structure de l'entreprise qui tourne autour de l'employé ce qui serait un changement de paradigme par rapport au mode de fonctionnement actuel, néanmoins, à terme ceci serait une stratégie gagnante pour l'entreprise.

Il nous semble important également de souligner qu'une stratégie de développement d'un type de canal de distribution, nécessite la prise en compte de tous les maillons intervenant au sein de l'entreprise mais surtout une focalisation dans l'objectif à atteindre. Ainsi les deux cas, Sole Rebels ainsi que Huajian, opposés et par la taille et par la philosophie du modèle de business ceci est très clair où une stratégie duale et claire vers les marchés (distribution en propre via Internet pour Sole Rebels et en sous-traitance pour Huajian) ainsi qu'envers le capital humain permet d'obtenir des performances intéressantes.

Ainsi, du point de vue managérial, la grande centralisation de la structure et la gestion ne donne pas le dynamisme nécessaire aux entreprises pour aller de l'avant. Les cadres supérieurs n'ont pas de décisions à prendre et s'en remettent à la décision du directeur général. Nous avons vu parfois passer des documents sur le bureau du directeur général où dessus il y avait six signatures d'un cadre différent. On risque alors un effet domino car le premier qui signe se dit que le second contrôlera à nouveau, et le second s'en remet au troisième et ainsi de suite. Lorsque le document arrive pour signature finale, tout le monde a eu une autorité dans la signature et personne n'est responsable.

Donc nous pensons qu'une plus grande habilitation (*empowerment*) au niveau des cadres et des employés permettrait d'apporter une pluralité d'informations nécessaires à la décision du gestionnaire et également un meilleur engagement des salariés dans ce projet entrepreneurial.

Nous l'avons vu de notre questionnaire aux directeurs généraux des entreprises, en l'espace de quatre ans, les différences entre le premier et le deuxième questionnaire (avec les mêmes questions) montrait une évolution des consciences, il est donc à espérer qu'une recherche comme notre thèse aide à encore plus d'ouverture d'esprit vers une gouvernance où les parties prenantes sont des facteurs importants à considérer pour une performance voulue.

Il nous semble également important de souligner, que de notre recherche il est ressorti qu'il y a besoin d'une séparation entre le contrôle et la gestion de l'entreprise et de ce fait d'un contrepoids réel dans le conseil d'administration. Ceci permettrait également une meilleure définition des objectifs à atteindre.

4.4 Les limites de la recherche

Notre recherche a bien évidemment eu des limitations et celles-ci se trouvent à différents niveaux.

4.4.1 Les limites de l'Observation de l'expert

Comme nous l'avions annoncé au début de cette thèse, nous avons vécu et travaillé en Éthiopie en tant qu'expert marketing engagé par l'ONUDI pour intervenir directement dans les entreprises du secteur du cuir et les aider dans leurs problématiques marketing dirigées à l'exportation. Dans le cadre de la thèse nous nous comportons en observateur d'une réalité où il nous est demandé notre avis ainsi que des actions concrètes. Donc, avoir été à la fois acteur et observateur n'a pas été tâche aisée car d'un côté il nous est demandé d'agir comme un *vadémécum*, et de l'autre, pour les besoins de cette thèse, d'observer sans intervenir.

Toutefois, nous avons clairement séparé dans cette thèse les conclusions tirées par nous et les apports empiriques.

De plus, en tant que chercheur, nous ne sommes pas à l'abri de notre propre culture et éducation qui peuvent constituer un biais dans l'interprétation des observations et des données.

Comme disait Wahnich⁸⁶ : « Il ne faut pas l'oublier : la réalité n'existe pas. C'est l'idée que l'on s'en fait qui existe et toute action humaine doit être définie à travers la confrontation de ces différentes visions de la réalité sociale. Cette confrontation est sans doute la clé de la réussite de tout projet humain ».

4.4.2 Les limites de l'étude qualitative

L'analyse de l'étude qualitative est basée sur la perception ; or celle-ci est subjective, sélective voire même trompeuse, en cela nous avons une première limite de l'aspect qualitatif de la thèse.

En ce qui concerne l'analyse du cas, il n'existe pas vraiment de méthode formelle et chaque chercheur doit développer son propre style. De plus, comme le stipule Yin (1994, p,43) la généralisation à partir d'une étude de cas, ne peut pas être automatique : « une théorie doit être testée par la reproduction des résultats dans un second et même un troisième voisinage (site) où la théorie est présumée reproduire les mêmes résultats ».

Il serait intéressant d'utiliser cette méthodologie qualitative dans d'autres pays où le secteur du cuir est un secteur d'importance.

4.4.3 Les limites de l'étude quantitative

L'étude qualitative bien qu'extensive dans sa conception a peiné dans sa mise en œuvre. En effet, nous aurions pu penser que le fait de travailler pour une Organisation des Nations Unies aurait contribué à une facilité d'obtention de ces informations, or il n'en était rien. Si notre présence, par les relations forgées avec les dirigeants, à au moins contribué de « gage » de respect de la confidentialité des données lors du recueil des données qualitatives, pour l'administration du questionnaire quantitatif dont la distribution s'est faite par voie électronique, ceci a été particulièrement long et difficile.

Il nous a été rapporté par plusieurs entreprises, qu'elles étaient beaucoup sollicitées en études de tout genre et pour le coup elles ne souhaitaient pas y répondre. D'autres ont mis en avant la crainte de divulgation des informations au gouvernement.

⁸⁶ Stéphane Wahnich, directeur de l'institut d'études et de sondages SCP Communication, est professeur associé à l'université de Paris XII

4.5 Les voies de recherches futures

De la revue littéraire il est apparu clairement que le rôle des employés est un sujet d'importance dans l'apparition des mécanismes de gouvernances car ils en sont ceux qui la subissent. Ainsi, à travers l'étude de l'utilisation des incitations dans une structure de gouvernance nous pouvons comprendre si les employés sont pris en compte car lorsqu'ils le sont ces mesures incitatives sont adaptées à la réalité socio-économique dans laquelle ils évoluent.

Nous avons axé la recherche sur les employés (et particulièrement le col bleu) car l'ensemble de la filière est bien étudié et au niveau institutionnel et politique de nombreuses études existent (ex. Oqubay). Ainsi nous avons montré l'intérêt que cette étude apportait à la recherche autour de la gouvernance en tant que facteur influant sur la performance des entreprises éthiopiennes du secteur du cuir. Étant donné les ressources limitées en termes économiques et temporelles qui étaient disponibles pour cette thèse il n'a pas été possible de conduire une recherche directement sur les ouvriers de ces entreprises du cuir en Éthiopie, c'est donc une possibilité qui reste ouverte pour des recherches futures notamment dans une approche plus fine de la gouvernance par les parties prenantes en rapport à la performance.

Car, si la valeur de marché peut constituer une mesure de la performance cohérente pour les investisseurs financiers, elle n'est pas nécessairement représentative des attentes des autres acteurs que sont les salariés ou les clients et fournisseurs, ni même les collectivités publiques (nationales ou territoriales). Cela peut aussi conduire à s'interroger sur l'introduction d'indicateurs non directement monétaires dans la représentation comptable de la performance. Pour cela, il nous semble important d'avoir une approche qui combine les Institutions, les territoires ainsi que la gouvernance des organisations et ainsi avoir une approche plus sociétale à l'évaluation de la performance de la firme ce qui peut aboutir à un développement durable du projet entrepreneurial.

Nous l'avons vu, le capital humain des employés est une dimension importante de la performance d'une entreprise lorsque celui-ci est considéré comme une partie prenante et non pas comme une ressource interchangeable. Ainsi, afin de pouvoir être un facteur mesurable de la performance, il convient de proposer des piliers ou facteurs qui sont objectivement mesurables ce qui conduit irrémédiablement à un changement de paradigme non facilement acceptable. Ainsi, nous l'avons vu, les incitations qui fonctionnent sont dirigées au développement du capital humain et qui regardent son bien-être. La performance peut être une

combinaison entre un coefficient (composite de plusieurs facteurs) du bien-être de l'employé et un rendement par rapport aux objectifs à atteindre.

Il s'agirait donc de pouvoir glaner des informations sur ces deux niveaux dans plusieurs pays afin de créer un benchmark car ce coefficient sera nécessairement variable à cause des facteurs institutionnels, politiques et socio-économiques. La recherche future devra également s'ancrer dans une filière déterminée car certaines industries utilisent plus la manualité (cuir) et d'autre l'intellect pour la création (NTIC).

Par contre pour cette recherche future, à notre sens, il faut nécessairement opter pour une approche triangulaire où l'aspect qualitatif est pondéré avec la solidité statistique du modèle.

INDEX DES TABLEAUX, GRAPHES ET SCHEMAS

Schémas

Schéma 1 - Ligne temps des événements importants dans le secteur du cuir (Source : Noman et Stiglitz, 2015)	59
Schéma 2 - Tendances des gains à l'exportation dans l'industrie du cuir Source : Ethiopian Customs and Revenue Authority, 1997-2012 (Source : Noman et Stiglitz, 2015)	60
Schéma 3 - Les trois formes possibles de connexion de l'information Source: Aoki, 2013:103	75
Schéma 4 - Modes de connexion de l'information Source: Aoki, 2013:103.....	77
Schéma 5 - La pyramide de Maslow Source : Amiel et al., 1998.....	93
Schéma 6 - Schéma organisationnel d'EIFCCOS.....	131
Schéma 7 - Structure des RH – adaptation par nous	147
Schéma 8 – Structure de l'entreprise.....	150
Schéma 9 – Strategy Clock	151
Schéma 10 - Modèle 1.....	184
Schéma 11 – Modèle 2	185
Schéma 12 - Triangulation pour la compréhension des études de cas.....	243

Graphiques

Graphique 1 - Répartition du P.I.B par secteurs en 2006 – 2007 Source : OCDE, 2008.....	16
Graphique 2 - Nombre d'animaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 and 2014)	37
Graphique 3 - Production de peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)38	
Graphique 4- Production de cuir en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014) ...	39
Graphique 5 - Production de peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)39	
Graphique 6 - Exportation de cuir et peaux en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014).....	40
Graphique 7 - Production et exportation de chaussures en cuir en Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014).....	40
Graphique 8 - Exportation de chaussures en cuir de l'Éthiopie (graphique basé sur les données FAO 2013 et 2014)	41
Graphique 9 - Production totale de produit finis et semi-finis en cuire (Source : Oqubay, 2015)	44
Graphique 10 - Objectifs et performance à l'export du secteur cuire (Source : Oqubay, 2015)	44
Graphique 11 - Pourcentage de produit finis et semi-finis par rapport aux recettes d'exportation (Source : Oqubay, 2015).....	45
Graphique 12 - Productivité dans les entreprises de fabrication de chaussures (Source : Oqubay, 2015).....	45

Graphique 13 - Productivité dans les tanneries (Source : Oqubay, 2015)	46
Graphique 14 - État de la technologie des entreprises du cluster	134
Graphique 15 - indemnité de transport	135
Graphique 16 - Déjeuner et autres indemnités	136
Graphique 17 – Taille des entreprises des répondantes.....	192
Graphique 18 – Parties prenantes avec lesquels l’entreprise organise des rendez-vous ad hoc.....	195
Graphique 19 – Les managers font partie de la famille du fondateur	196
Graphique 20 – Mesures incitatives utilisées dans l’entreprise pour les salariés	197
Graphique 21 – Le niveau de rotation du personnel a diminué dans les derniers trois années	198
Graphique 22 - Graphique des valeurs propres (Scree) - Facteurs Gouvernance.....	203
Graphique 23 - Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs famille	206
Graphique 24 – Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs stratégie.....	208
Graphique 25 – Graphique des valeurs propres (Scree) - Facteurs Employés.....	211
Graphique 26 – Graphique des valeurs propres (Scree) - facteurs Valeurs Culturelles.....	214

Tableaux

Tableau 1 - MPI Éthiopie (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015).....	17
Tableau 2 - MPI Région urbaine (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015).	18
Tableau 3 - MPI Région rurale (Source: Oxford Poverty and Human Development Initiative 2015) ...	18
Tableau 4 - Indicateurs Macroéconomiques (Source : African Economic Outlook 2015)	18
Tableau 5 – Taux d’inflation <i>Source : CSA 2012</i>	24
Tableau 6 - Source : données recueillies sur le terrain par nous	30
Tableau 7 – La chaîne de valeur du cuir	36
Tableau 8 - L'offre de travailleurs instruits pour combler la demande des entreprises Source : The Africa Competitiveness Report 2001/2002	61
Tableau 9 - Problèmes identifiés dans l’ICPC en Afrique Source : Africa Competitiveness Report 2001/2002	62
Tableau 10 - Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens 1999-2004 Source : CSA 2005.....	63
Tableau 11 - Grandes et moyennes industries manufacturières : salaires et traitements mensuels moyens 1999-2004 Source : CSA 2011c.....	64
Tableau 12 - répartition du revenu des employés permanents dans les grandes et moyennes entreprises manufacturières Source : CSA 2011c	64
Tableau 13 - formes d’organisation et des quasi-organisations Source : Aoki, 2001 : 106-116.....	78
Tableau 14 - Catégories de mesures incitatives Source : Accroître la performance d’employés d’institutions de microfinance : La rémunération incitative, Fortier C, Leduc S-M, p. 3, Octobre 2003	82

Tableau 15 - Analyse des facteurs influençant la productivité dans Manpo (filiale d'Anbessa Shoe Share Company). Source : ONUDI, 2012	84
Tableau 16 - Définition des parties prenantes selon Mercier et Gond (2005)	90
Tableau 17 - La pyramide des besoins dans un contexte professionnel (Source Amiel et al., 1998) ...	94
Tableau 18 - Domaines et répartition des recherches <i>Source : Allouche et Amann, 2000</i>	100
Tableau 19 - Entrevues avec les managers des 6 entreprises historiques dans le secteur du cuir en 2010.....	125
Tableau 20 -Entrevues avec les managers des 6 entreprises historiques dans le secteur du cuir en 2015.....	127
Tableau 21 - Liste des propriétaires des entreprises qui avaient de l'expérience sur dans secteur avant de démarrer leur propre entreprise et de l'année d'établissement	130
Tableau 22- La composition actuelle d'EIFCCOS	132
Tableau 23 - L'état de l'emploi dans les entreprises.....	132
Tableau 24 - source des compétences dans la fabrication des chaussures	133
Tableau 25 - Position d'affaires des entreprises au cours des années 2010 -2012	134
Tableau 26 - Production de 2005 – 2009	144
Tableau 27 - Ventes Local et Export de 2005 – 2009	145
Tableau 28 - niveau de performance actuel	148
Tableau 29 - Parties prenantes d'Anbessa	149
Tableau 30 – KMO Facteurs Gouvernance.....	202
Tableau 31 – Points Communs Facteurs Gouvernance.....	202
Tableau 32 - Variance Facteurs Gouvernance.....	204
Tableau 33 - Analyse par composantes principales Facteurs Gouvernance	204
Tableau 34 – KMO Facteurs Famille	205
Tableau 35 - points communs facteurs famille	205
Tableau 36 – Variance Facteurs Famille.....	206
Tableau 37 - Analyse par composantes principales - facteurs famille	207
Tableau 38 – KMO facteurs stratégie.....	207
Tableau 39 – points communs facteurs stratégie	208
Tableau 40 - Variance facteurs stratégie.....	209
Tableau 41 - Analyse composantes principales facteurs stratégie	210
Tableau 42 – KMO Facteurs Employés	210
Tableau 43 –Points Communs Facteurs Employés.....	211
Tableau 44 - Variance Facteurs Employés.....	212
Tableau 45 – Analyse composants principales Facteurs Employés	212
Tableau 46 – KMO Facteurs Valeurs Culturels	213
Tableau 47 – Points Communs Facteurs Valeurs Culturels	213
Tableau 48 – Variance Facteurs Valeurs Culturels	214

Tableau 49 – Matrice des composantes après rotation-facteurs Valeurs Culturelles	215
Tableau 50 – Modèle R_1	217
Tableau 51 - ANOVA R_1	217
Tableau 52 - coefficients R_1	218
Tableau 53 - Modèle R_2	219
Tableau 54 - ANOVA R_2	219
Tableau 55 - Coefficients R_2	220
Tableau 56 - Modèle R_3	221
Tableau 57 - ANOVA R_3	221
Tableau 58 - Coefficients R_3	221
Tableau 59 - Modèle R_4	222
Tableau 60 - ANOVA R_4	222
Tableau 61 - Coefficients R_4	223
Tableau 62 - Modèle R_5	224
Tableau 63 - ANOVA R_4	224
Tableau 64 - Coefficients R_5	224
Tableau 65 - Modèle R_6	225
Tableau 66 - ANOVA R_6	225
Tableau 67 - Coefficients R_6	225
Tableau 68 - Modèle R_7	226
Tableau 69 - ANOVA R_7	227
Tableau 70 - Coefficients R_7	227
Tableau 71 - Modèle R_8	228
Tableau 72 - ANOVA R_8	228
Tableau 73 - Coefficients R_8	228
Tableau 74 - Modèle R_9	229
Tableau 75 - ANOVA R_9	229
Tableau 76 - Coefficients R_9	230

BIBLIOGRAPHIE

- Abebe, G., Schaefer, F., (2015), “Review of Industrial Policies in Ethiopia: A perspective from the Leather and Cut Flower Industry”, in Noman, A., et Stiglitz, JE., (eds), *Industrial Policy and Economic Transformation in Africa*, New York: Columbia university Press.
- Academy of Management Journal, (2014), “Rethinking Governance in Management Research”, *Academy of Management Journal*, 57:6.
- Addis Fortune, (2013), “Leather on the scene: Focus on poor performance at leather fair” by Elleni Araya. Tiré depuis : <http://addisfortune.net/articles/leather-on-the-scenefocus-on-poor-performance-at-leather-fair/>
- Africa Competitiveness Report, (2011), World Economic Forum, The World Bank and the African Development Bank.
- African Economic Outlook, (2015), Overview, AfDB OECD UNDP. Tiré depuis : http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/2015/PDF_Chapters/Overview_AEO2015_EN-web.pdf
- Aguilera, R.T., Jackson, G., (2003), “The Cross-National Diversity Of Corporate Governance: Dimensions And Determinants”, *Academy of Management Review*, 28 (3), 447–465
- Akerlof, GA, (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 84(3), pages 488-500.
- Akerlof, GA., (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange," *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 97(4), pages 543-569
- Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J., (2004), “International Marketing and Export Management”, London, UK: Pearson Education Limited.
- Alchian, AA., Demsetz, H., (1972), “Production, Information costs and Economic Organizations”, *The American Economic Review*, 777-795
- Allouche, J., Amann B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations, », Presses de l’Université des sciences sociales de Toulouse, pp.1-23
- Allouche, J., Amann, B. (1998), « La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales ». *Econ. Soc.*, 25, 129–154

- Allouche, J., Amann, B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), pp.33-79
- Altenburg, T., (2010), "Industrial policy in Ethiopia", Discussion Paper, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Tiré depuis : <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/handle/123456789/28303>
- Amiel, M., Bonnet, F., Jacobs, J., (1998), « Management de l'administration », Bruxelles : DeBoeck Université.
- Andries, P., Czarnitzki, D., (2014), "Small Firm Innovation Performance and Employee Involvement", *Small Business Economics*, 43:1.
- Andriof, J., et S. Waddock., (2002), "Unfolding stakeholder engagement", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.
- Ansoff, I., (1968), « Stratégie du développement de l'entreprise », Editions Hommes & Techniques, Paris.
- Aristote, « Les Parties des Animaux », Texte établi et traduit par Pierre Louis (1956) (Collection des Universités de France publiée sous le patronage de l'Association G. Budé), Paris.
- Aronoff, C., (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Fam. Bus. Rev.*, 17, 55–59.
- Aoki, M., (1986), « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, 76, décembre, p. 971-983.
- Aoki, M., (1988), "Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press. Traduction française : (1991), « Économie japonaise. Information, motivations et marchandage », Paris, Economica.
- Aoki, M., (1990a), « The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm », dans Aoki M., Gustafsson B. et Williamson O.E. (eds), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Londres, Sage, p. 26-52.
- Aoki, M., (1990), "Toward an Economic Model of the Japanese Firm," *Journal of Economic Literature*, American Economic Association, vol. 28(1), pages 1-27, March.

- Aoki, M., (1992), « Decentralization-Centralization in Japanese Organization : A Duality Principle », dans Rouslan Koumakhov, « Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », *Revue économique* 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.
- Aoki, M., (1994a), « The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity», *International Economic Review*, Department of Economics, University of Pennsylvania and Osaka University Institute of Social and Economic Research Association, vol. 35(3): 657-76.
- Aoki, M., (1994b), Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise, in ORLEAN André, *Analyse des conventions*, PUF
- Aoki, M., (1995), « An Evolving Diversity of Organizational Mode and its Implications for Transitional Economies », *Journal of the Japanese and International Economies*, 9, p. 330-353. dans Rouslan Koumakhov, « Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », *Revue économique* 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.
- Aoki, M., (2001), «Toward a Comparative Institutional Analysis », MIT Press: Boston
- Aoki, M., (2006), «Fondements d'une analyse institutionnelle comparée », Editions Albin Michel, Paris.
- Aoki, M., (2010), « Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions », OUP: Oxford
- Aoki, M., (1986), « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the firm », *The American Economic Review*, 76:5.
- Aoki, M., (1988), « Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy: A Microtheory of the Japanese Economy», Cambridge: Cambridge University Press.
- Aoki, M., (2013), «Comparative Institutional Analysis », Edward Elgar Publishing.
- Argenti, J., (1997), « Stakeholders: the Case Against Long Range Planning », vol. 30, n° 3, p. 442- 445.
- Bagchi-Sen, S., (1999), « The small and medium sized exporters' problems: An empirical analysis of Canadian manufacturers », *Regional Studies*, 33(3):231-245

- Bajoit, G., (1988), « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 29(2):325-345
- Bandiera O., Barankay I., Rasul I., (2007), «Incentives for managers and inequality among workers: Evidence from a firm-level experiment », *The Quarterly Journal of Economics*, May.
- Barnard, CI., (1938), « The Functions of the Executive, Harvard University Press », Cambridge.
- Barnes, LB., Hershon, SA., (1976), « Transferring power in the family business», *Harvard Business Review*, 54(4):105-116.
- Barry, B., (1975), « The development of organization structure in the family firm », *Journal of general management*, 3:42-60.
- Basly, S., (2005), « L'internationalisation De La Pme Familiale : Une Analyse Fondée Sur L'apprentissage Organisationnel Et Le Développement De La Connaissance ». Business administration. Université Montesquieu - Bordeaux I.
- Beamish, P., Karavis, L., Goerzen, A., & Lane, C., (1999), « The Relationship Between Organization Structure and Export Performance. *Management International Review*», 39: 37-54.
- Beaulieu, S., et Pasquero, J., (2002), « Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective », dans «Unfolding Stakeholder thinking. Theory », responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield: Greenleaf, p. 101-118.
- Becker, B. E., Uselid, M. A., et Ulrich, D., (2001), « The HR Scorecard: Linking people, Strategy, and Performance », Boston: Harvard University Press.
- Becker, GS., (1976). « Altruism, Egoism, and Genetic Fitness: Economics and Sociobiology» *Journal of Economic Literature*, American Economic Association, vol. 14(3), pages 817-26, September.
- Bekele, M., et Gezahegn, A., (2008), “The Leather Sector : Growth Strategies through Integrated Value Chain. EDRI: Research Research Report XI, (June), 1–51.
- Berle, A. A., (1932). “For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note”, *Harvard Law Review*, 45 (8), p. 1365-1373.

- Berle, A. A., et Means, G., (1932), *The Modern Corporation and the Private Property*, New York, Mc Millan.
- Berliner J.S., (1952), « The Informal Organization of the Soviet Firm », *Quarterly Journal of Economics*, 66, p. 342-365 dans Koumakhov, R., « Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », *Revue économique* 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., et Jones, T. M., (1999), « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, p. 488-506.
- Bhaumik, S.K., Gregoriou, A., (2010), « Family' Ownership, Tunnelling And Earnings Management: A Review Of The Literature», *Journal of Economic Surveys*, Wiley Blackwell, vol. 24(4), pages 705-730, 09.
- Blair, M.M., (1995), « Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century », Brookings Institution, Washington.
- Boatright, J.R., (1994), « Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What's so Special About Shareholders? », *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 393-407.
- Boatright, J.R., (2004), « Employee Governance and the ownership of the firm », *Business Ethics Quarterly*, 14:1,.
- Burton, B. K., et Dunn. C. P., (1996), « Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), p. 133-147.
- Cadbury A., (1992), « Report of the committee on the financial aspects of corporate governance », London, UK: Gee.
- Cahuc, P., et Zylberberg, A., (2001), « Économie du travail », De Boeck & Larcier., Bruxelles, 608 p.
- Carlson D.S., Upton N., et Seaman S. (2006), « The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs », *Journal of Small Business Management*, 44(4), pp.531-543
- Carroll A. B. et J. Näsi., (1997). « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), p. 46-51.

- Central Statistical Agency, (CSA), (2006), « Report on Large and Medium Scale Manufacturing and Electricity Industries Survey», Addis Ababa, Ethiopia.
- Central Statistical Agency, (CSA), (2012), « Report on Large and Medium Scale Manufacturing and Electricity Industries Survey», Addis Ababa, Ethiopia.
- Central Statistical Agency, (CSA), (2013), « Report On Livestock and Livestock Characteristics (Private Peasant Holdings) ». Agricultural Sample Survey 2012/13 volume ii. Statistical Bulletin 570, II(April). Addis Ababa, Ethiopia
- CSA, (2005), Report on Large and Medium Scale Manufacturing and Electricity Industries », Survey 2003/2004.
- CSA, (2010), « Report on Small Scale Manufacturing Industries», Survey 2007/2008.
- CSA, (2011a), « The 2010 urban employment unemployment survey».
- CSA (2011b), « Report on the 1st Quarter of the 2004 E.F.Y. », Manufacturing Business Survey.
- CSA (2011c), « Report on Large and Medium Scale Manufacturing and Electricity Industries», Survey 2009/2010.
- CSA (2012a), « Country and Regional Level Consumer Price Indices», Juillet, 2012.
- CSA (2012b), « Agricultural Sample Survey 2011/12. Volume II. Report on Livestock and Livestock Characteristics».
- Central Statistical Agency, (CSA), (1994), « Report on Large and Medium Scale Manufacturing and Electricity Industries Survey», Addis Ababa, Ethiopia.
- Chandler, AD., (1962), « Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise ».
- Charlier, P., Lambert, G., (2013), « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence - Modes of Organization and Performances of French families firms according to the agency conflicts," *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 16(2), pages 1-26, March.
- Charreaux, G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, 111, 50-64

- Charreaux, G., et Desbrières, P., (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), p. 57-88.
- Charreaux G., (1997), « Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits », *Économica*, Paris.
- Chitra, S., Rajaram V., Rejie G., (2014), « Family firms and internationalization-governance relationships: Evidence of secondary agency issues », *Strategic Management Journal*, 35.
- Chng, DHM., Rodgers MS., Shih E., Song XB., (2012), « When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance », *Strategic Management Journal*, 33.
- Chrisman J., Chua J., et Sharma P., (2003), « Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm », *The 2003 Coleman White Paper series*.
- Chua, J.H., Sharma, P., Chrisman, J.J., (2003), « Current Trends and Future Directions in Family Business Studies: Toward a Theory of the Family Firm », Written as part of Coleman Foundation White Paper Series
- Clarkson, M. B., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.
- Cohen, DA., Dey A., Lys TZ., (2013), « Corporate governance reform and executive incentives: Implications for investments and risk taking », *Contemporary Accounting Research*, 30:4.
- Colletis, G., Lung, Y., (2006), « La France industrielle en question : Analyses sectorielles », Paris : La Documentation française.
- Combessie, JC., (1982), Effets de méthode. À propos du marché du travail, communication présentée à la journée d'études « Sociologie et Statistique », Société française de sociologie, INSEE, Paris.
- CountryWatch, CountryWatch Review ed. (2014), Houston, Texas: CountryWatch, Inc.
- Croutsche, JJ., Ganidis, B., (2008), « Diversité des entreprises familiales [The diversity of family firms] ». *Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 43(230), 93-100.

- Cultural Analysis, [https://boost-onu-emba2.wikispaces.com/file/view/\(F\)+Cultural+Analysis.docx](https://boost-onu-emba2.wikispaces.com/file/view/(F)+Cultural+Analysis.docx).
Disponible et accédé le 08.06.2016.
- Dalli, D., (1994), « The "exporting" process: The evolution of small and medium sized firms toward internationalization», *Advances in international marketing*, 6:85-110
- Dana, L-P., Etemad, H., Wright, R.W., (1999), « The Impact of Globalization on SMEs », *Global Focus*, vol.11, no.4, p.93-105.
- Davis,P. et Harveston, P. (2000), « Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. XIII, n°2, Juin 2000.
- De Kok J.M.P., Uhlaner L.M., Thurik A.R., (2006), « Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises », *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp.441-460
- Deloitte, (2014), « Ethiopia: A Growth Miracle », Johannesburg: Deloitte & Touche.
- Denis, D., et J. McConnell, (2003), « International Corporate Governance», *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38, 1-36.
- Denzin, N. (1978), « The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods », New York: McGraw-Hill.
- Deutsch Y., Keil T., Laamanen T., (2010), « A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk », *Strategic Management Journal*, 32.
- De Vos, A.S., (1998), « Research at grass root ». Academic: J.L. van Schaik.
- DiMaggio P.J. et Powell, W.W., (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, 48, p. 147- 160.
- Dinh, T.H, Palmade, V., Chandra, V., et Cossar, F., (2012), « Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs», Volume 1. World Bank, Washington, DC.
- Djimnadjingar, R., (2012) « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École doctorale de Sciences Economiques,

- Dodd, E. M. (1932). « For Whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.
- Donaldson, T., et Preston, L. E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- Donaldson, T., et Dunfee, T. W., (1999), « Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics », Harvard Business School Press.
- Dore, R., (2000), « Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons », Oxford: Oxford University Press.
- Donnelley, R.G., (1988), « The Family Business », *Family Business Review*, 1(4):427-445
- Doucouliafos, C., (1997), « The comparative efficiency and productivity of labor-managed and capital-managed firms », *Review of Radical Political Economics*, 29:2.
- Dumon, A., (2000), « Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens », *Personnel*, 412.
- Dumont, L., (1985), « Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique, Paris », Gallimard, 1977.
- Dunteman, G.H., (1989), « Principal Components Analysis », Sage University Paper series: Quantitative Applications in the Social Sciences, 69, Newsbury Park, CA: Sage.
- Dzurain, A.C., Randolph D., Stuart N.V., (2013), « Doing more with less: using noncash incentives to improve employee performance », *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, July/August.
- Estrin, S., Hanousek, J., Kocenda, E., Svejnar, J., (2009), « The Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies, *Journal of Economic Literature*, 47:3, 1-30.
- Etemad, H., (2004), « Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded, Theoretical Framework and an Overview », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1):1-21.

- Evan, W. M. et Freeman, R. E., (1993), « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », in Beauchamp, T. et Bowie, N., *Ethical Theory and Business* Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.
- Faleye, O., Mehrotra V., Morck R., (2006), « When labor has a voice in corporate governance», *Journal Of Financial And Quantitative Analysis*, 41:3.
- Faleye, O., Trahan, E.A., (2010), «Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders? », *Journal of Business Ethics*, 101.
- Favereau, O., (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, 4 (1), p. 65-91.
- FAO (2013), *World Statistical Compendium For Raw Hides And Skins, Leather And Leather Footwear 1993-2012*, Rome: Food And Agriculture Organization Of The United Nations
- FAO (2014), *World Statistical Compendium For Raw Hides And Skins, Leather And Leather Footwear 1998-2014*, Rome: Food And Agriculture Organization Of The United Nations
- Farquhar, J.D., (2004), « Customer Retention in Retail Financial Services: An Employee Perspective ». *The International Journal of Bank Marketing* 22(2): pp: 86-99.
- Fernández, Z. and M. J. Nieto, 2005, « Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Business: Some Influential Factors», *Family Business Review*, 18, 77-89.
- Fortier, C., Ledus SM, (2003), « Accroître la performance d'employés d'institutions de microfinance : la rémunération incitative », Ottawa : Développement international Desjardins.
- Freeman R. E. (1984), «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman, Boston.
- Freeman R.E., (1994), «The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions», *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.
- Freeman R. E., (1999), «Divergent Stakeholder Theory», *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 233-236.

- Freeman R.E., et Reed, D. L., (1983), «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, vol. 25, n° 3, spring, p. 88-106.
- Freeman, R.E., Wicks AC, Parmar, B., (2004), «Stakeholder theory and the corporate objective revisited. », *Organ. Sci.* 15(3) 364–369.
- Friedman A.L. et Miles, S. (2002), «Developing Stakeholder Theory», *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, January, p. 1-21.
- Friedman, W., Johnson, S., Mitton, T. Propping and Tunneling, NBER Working paper Series, Working paper 9949, National bureau of Economic Research
- Friedman M. (1970), «The Social Responsibility of Business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, September 13.
- Frooman J. (1999), «Stakeholder Influence Strategies», *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.
- Galan, I. J., Galende, J., Gonzalez-Benito, J., (1999), «Determinant Factors of International Development: Some Empirical Evidence». *Management Decision*, Vol. 37, No 10, pp. 778–785.
- Gallo, M., Kenyon-Rouvinez, D., (2005), «The importance of family and business governance». In D. Kenyon Rouvinez and J. Ward (eds), *Family business: key issues*, Basingstoke:Palgrave Macmillan
- Garnier, G.H., (1982), «Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations». *Academy of Management Journal*, 25(4): 693-908.
- Gassmann, O., et Keupp, M.M., (2007), «The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge based view». *Journal of World Business*, 42: 350–366.
- Geertz, C., (1973), «The Interpretation of Cultures: Selected Essays», New York: Basic Books Inc.
- Ginglinger, E., Megginson, W., et Waxin, T., (2009), «Employee Ownership, Board Representation and Corporate Financial Policies », working paper, University of Oklahoma.
- Gioia D. A., (1999), «Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing», *Academy of Management Review*, 24(2): 228-232.

- Goffee, R., Scase, R., (1985), «Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasi-organic Management Systems». *J. Manag. Stud.*, 22, 53–68.
- Gomez, P-Y., (1997), «Le gouvernement de l'entreprise. In Ramanantsoa, B., *L'Art du Management*. Village Mondial, 27-38
- Gomez, P-Y., (2003), «Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle stratégie*, 6, 4, 183-208.
- Goodpaster, K.E., (1991). « Business Ethics and Stakeholder Analysis», *Business Ethics Quarterly*, 1, p. 53-73.
- Goold, M., Campbell A., (2002), « Well-Designed Organizations?», *Harvard Business Review*, March
- Greenwood, M. R., (2002), « Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis», *Journal of Business Ethics*, 36, p. 261-278
- Gu, J., (2009), « China's private enterprises in Africa and the implications for African development», *European Journal of Development Research*, 21.
- Hair, J., Black W., Babin, B., Anderson R., Tatham R., (2006), « Multivariate data analysis (6th ed.) ». Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Harris, R., Reid R., Mcadam R., (2004), « Employee Involvement in Family and Non Family-owned Businesses in Great Britain », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1-2), pp.49-58
- Hart, O., et Holmstrom B., (1987), « The theory of contracts», *Econometric Society Cambridge University Press, Cambridge*, pp 71–155.
- Hart, O., (1995), « Corporate Governance: Some Theory and Implications», *The Economic Journal*, Vol. 105, No. 430:678-689
- Hart, O., Moore, J. (1990), « Property rights and the nature of the firm», *Journal of Political Economy* 98(6): 1119- 1158.
- Heidrick & Struggles International Inc., (2014), « Towards dynamic governance», *European corporate governance report*, London, UK: Author.
- Heinze, K.L., Soderstrom, S., Zdroik J., (2014), « Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the Detroit Lions», *Journal of Sport Management*, 28.

- Hill C. W. L. et Jones, T. M., (1992), « Stakeholder Agency-Theory», *Journal of Management Studies*, 29(2):131-154.
- Hillman A. J., et G. D. Keim, (2001), « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », *Strategic Management Journal*, 22, p. 125-139.
- Hirschman, A. O., (1970), « Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States», Boston MA: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O. (1972), « Face au déclin des entreprises et des institutions», Paris Ed. ouvrières (Economie et Humanisme).
- Hirschman, A. O. (1980), « Les passions et les intérêts», Paris : Presses Universitaires de France.
- Hofstede, G., (1980), « Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values», Sage, London.
- Hofstede, G., (1991). « Cultures and Organizations», UK: McGraw-Hill.
- Hopner M., Jackson G., Kurdelbusch A., (2004), « Corporate governance and employees in Germany: Changing linkages, complementarities, and tensions», RIETI Discussion Paper Series 04-E-008.
- Hummels, H., (1998), « Organizing Ethics: A Stakeholder Debate», *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419
- Inzerilli G., Laurent, A., (1983), « Managerial Views of Organization Structure in France and the USA». *International Studies of Management and Organization.*, XIII (1/2), 97-118.
- Jackson, G. and H. Miyajima, (2007), « Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan», Chapter 1 in M. Aoki, G. Jackson, and H. Miyajima, (eds.), *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford:Oxford University Press.
- Jacquemin, A., de Ghellink, E., (1980), « Familial Control, Size and performance in the largest French firms», *European Economic review*, 13 :81-91.
- Jawahar I. et M. Mc Laughlin, (2001), « Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 397- 414.

- Jensen M. C. (2002), « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function», *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.
- Jensen M. C., Meckling (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.
- Jirjahn U., (2003), « Executive incentives, works councils and firm performance», *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 123:3.
- Johanson, J. et J. E. Vahlne (1977), « The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.
- Johanson, J., et Vahlne J. E., (1990), « The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.
- Johansson, R., (2003), « Case study methodology», *Royal Institute of Technology*.
- Jones, T.M., (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.
- Jones T.M., Wicks A.C., (1999). « Convergent Stakeholder Theory», *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 206-221.
- Kaiser, HF., (1974), « An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, 39.
- Kim, J.O., Mueller, C.W., (1978), « Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues», *Quantitative Applications in Social Sciences Series*, vol 14, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Kluge, N., Schömann, I., (2008), « Corporate governance, workers' participation and CSR: the way to a good company» In, Does good corporate governance need worker participation? Transfer. *European Review of Labour and Research*, 2008, vol. 13, n°1, 13-26.
- Knight, G., et Cavusgil, S. T., (1996), « The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory», *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Kochan T. A., et Rubinstein S. A., (2000), « Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership», *Organization Science*, 11 (4), p. 367-386.
- Koiranen, M., (2002), «Over 100 years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Fam. Bus. Rev.*, 175–188

- Koumakhov, R., (2003), « Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », *Revue économique* 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.
- KPMG, (2014), « Sector Report: Manufacturing in Africa ».
- Lado, N., Martinez-Ros, E., Valenzuela, A., (2004), « Identifying successful marketing strategies by export regional destination », *International Marketing Review*, 21(6):573-597.
- Langtry B., (1994), « Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 431-443.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S., (1988), « Family business as an emerging field », *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Leibenstein, H., (1957), « Economic Backwardness and Economic Growth », *American Economic Review*, Vol 48.
- Leonidou, L., Kaleka, A., (1998), « Behavioral Aspects of International Buyer-Seller Relationships: Their Association with Export Involvement », *International Marketing Review*, 15: 373-397
- Librowicz, M., Dell'aniello, P., Perreault, YG., (1984), « L'exportation et la P.M.E. : Pourquoi et comment », Ottawa : Vermette.
- Lievens, J., (2006), « La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès », Editions Racine.
- Litvak, IA., (1990), « Industry R&D Alliances – a Key to competitive Survival, *Business Quarterly* », 55(1): 61-4.
- Lyman, A.R., (1991), « Customer service: Does family ownership make a difference? *Fam. Bus. Rev.*, 4, 303–324.
- Madsen, T.K., et Servais, P., (1997), « The internationalization of born globals – an evolutionary process? », *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Mahmud, A., (2000), « Development potential and constraints of hides and skins marketing in Ethiopia », in: Markel, R.C., Abebe, G. and Goetsch, A.L. (eds.) *The opportunities and challenges of enhancing goat production in East Africa: Proceedings of a conference*, pp. 113-117, Langston Univ., OK (USA). E(Kika) da la Garza Inst. for Goat Research;

- Debub Univ. Awassa (Ethiopia). College of Agriculture, 10-12 Nov, Awassa, Ethiopia.
- Mande, B., (2013), « Board effectiveness and employee engagement: Nigeria stakeholder perceptions», *Issues in Social and Environmental Accounting*, 7:1.
- Maslow, A H., (1954), « *Motivation and personality*», New York, NY: Harper
- Maslow, A.H., (1943), « A theory of human motivation», *Psychological Review*, 50(4):370–96.
- Marpsat, M., (1999), « Les apports réciproques des méthodes quantitatives et qualitatives», Documents de travail n° 79, 24 pages.
- McConnell, J.E., (1979), « The export decisions: An empirical study of firms behavior», *Economic Geography*, 55:171-173.
- McDougall, P.P., Shane, S., and Oviatt, B. M. (1994), « Explaining the formation of international new ventures», *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-87.
- McDougall, P.P., et Oviatt, B.M., (1994), « Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Mcmillan, M., (2012), « The Role of Foreign Investment in Ethiopia's Leather Value Chain Lessons for Ghana», Ghana Strategy Support Program, Discussion Note #022
- Melakedingel, N., (2008), « Value chain assessment in Ethiopian leather garment industry: The case of selected garment producers in Addis Ababa, thèse de Master en développement régional et locale non-publié, Addis Ababa University
- Melin, L., et Nordqvist, M., (2000), « Corporate Governance in Family Firms :The Role of Influential Actors and the strategic Arena», "Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.
- Mercier, S., (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin.
- Mercier, S., et Gond, P., (2005), « La théorie des parties prenantes », Cahier du FARGO n° 1050502.
- Michelat, G., (1975), « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, XVI, pp. 229-247.

- Miguel-Addisu, V., (2010), « Apprendre en français au Lycée franco-éthiopien d'Addis-Abeba : une approche sociolinguistique à des fins didactiques », Thèse soutenue le 22 Juin 2010.
- Miles M.B., Huberman A.M., (1994), « Qualitative data analysis: an expanded sourcebook », (2nd ed.), London: Sage.
- Milgrom, P., et Roberts, J., (1990), « The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization », *American Economic Review*, June, 80(3), pp.511-28.
- Milhaupt, C., (2001), « Creative Norm Destruction: The Evolution of Non legal Rules in Japanese Corporate Governance », *University of Pennsylvania Law Review* 149, 2083-2129.
- Mitchell, R.K., Agle B.R., et Wood, D.J., (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *AMR*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Mitroff, I. (1983), « Stakeholders of the Organizational Mind », Jossey-Bass, San Francisco.
- Monks, R. and Minow, N., (2001), « Corporate Governance », Cambridge, MA, Blackwell, dernière édition 1995
- Moore, G., (1999), « Tinged Shareholder Theory: or What's so Special About Stakeholders? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n° 2, April, p. 117-127.
- Moran-Ellis J., Alexander V.D., Cronin A., Dickinson M., Fielding J., Sloney J., Thomas, H., (2006), « Triangulation and integration: processes, claims and implications », *Qualitative Research*, vol. 6(1) 45–59
- Mottaleb, K., & Sonobe, T. (2011), « An inquiry into the rapid growth of the garment industry in Bangladesh », *Economic Development and Cultural Change*, 60(1), pp. 67–89
- Mourier, Y., (1992), « L'influence du type de contrôle sur la performance des grandes entreprises françaises », *Cahier de recherche n°XXXIII (Mars 1992)*, CERFIA, Université de Rennes.
- Muhuthusamy S., Pawel A.B., and Jawahar, D., (2011), « Toward a Strategic Role of Employees in Corporate Governance », *Strategic Change*, 20.
- Mustakallio, M., Autio, E. et Zahra, S., (2002), « Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making », *Family Business Review*, Septembre 2002, Vol. XV, n°3.

- Mzid, I., Mezghani, L., (2012), «Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales», *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(2) :147-159
- Newbold, P., Carlson, W.L., Thorne, B. (2007), «*Statistics for Business and Economics*, 6th edition», Pearson Education Inc., Harlow.
- Norburn, D., (1992), « Corporate Governance: the paradox of Independence », in Heller, the complete Guide to Modern Management, Mercury
- North, D., (1990), «Institutions, Institutional Change and Economic Performance», Cambridge: Cambridge University Press
- North, D., (1991), «Institutions», *The Journal of Economic Perspective*, 5(10), 97-112
- North, D., (1992), «Transaction costs, institutions, and economic performance. San Francisco, CA: ICS Press.
- O'Cass, A., and Craig, J., (2003), «Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters». *European Journal of Marketing* 37 (3/4): 366-384.
- Ofcansky T.P., Berry L.B., (1993), «Ethiopia: A country study», Washington DC: Library of Congress Federal Research Division.
- Ogram, E.W. Jr., (1982) «Exporters and non-exporters: a profile of small manufacturing firms in Georgia», in M.R. Czinkota and Gtesar (eds) *Export Management: An international Context*, New York: Praeger.
- Olsen, W., (2004), «Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Method Can Really be Mixed», in Holborn M. (ed), *Developments in Sociology*, Ormskirk: Causeway Press.
- Olson, M. Jr., (1965), «The Logic of Collective Action», Cambridge, MA: Harvard University Press
- Oman, C., Blume, D., (2005), «La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement», Centre de développement de l'OCDE - Repères 3, Paris : OECD Publishing.
- ONUUDI, (2003), «Development of Clusters and Networks of SMEs: the UNIDO Programme. A Guide to Export Consortia».

- Oqubay, A., (2015), «Made in Africa: Industrial policy in Ethiopia», Oxford: Oxford University Press.
- Orts E. W. et A. Strudler, (2002), «The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory», *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- Othman Z., Rahman R.A., (2014), «Attributes of ethical leadership in leading good governance, *International Journal of Business and Society*», 15: 2.
- Oviatt, B.M., et McDougall, P.P. (1994), «Toward a theory of new international ventures», *Journal of International Business Studies*, 25: 45-64.
- Oxford Poverty and Human Development Initiative (2015), «Ethiopia Country Briefing», Multidimensional Poverty Index Data Bank. OPHI, University of Oxford, December. Available at: <http://www.ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/mpi-country-briefings/>
- Paquay, L., Crahay, M., De Ketele, J-M., (2006), «L'analyse qualitative en éducation : Des pratiques de recherche aux critères de qualité», Bruxelles : De Boeck Université
- Patton, M.Q., (1990), «Qualitative evaluation and research methods», Newbury Park: SAGE Publishers.
- Patton M.Q, (2002), «Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry», *Qualitative Social Work*, 1:3.
- Perry JL, Mesch D, Paarlberg L, (2006), «Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited», *Public Administration Review*, July /August.
- Perspectives économiques en Afrique, (2016), Tiré depuis : <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/notes-pays/afrique-de-lest/ethiopie/>
- Pfeffer J., et Salancik, G. R., (1978). «The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective», Harper & Row, New York.
- Phillips, R.A., Freeman R.E., et Wicks, A.C., (2003), «What stakeholder theory is not», *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.
- Pigé. B., (2008), «Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires», *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 3, 131-158.
- Pigé. B., (2010), «Ethique et Gouvernance des Organisations», *Economica*.

- Pistor, K., (1999), «Codetermination: A sociopolitical model with governance externalities in: Employees and Corporate Governance», Washington DC: Brookings Institution Press,.
- Post J.E., Preston L.E., et Sachs, S., (2002), «Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View», California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, p. 6-28.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., (2002), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth», Stanford University Press: Stanford, CA.
- Poza, E.J., Alfred, T., Maheshwari, A., (1997), «Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms»—A Preliminary Report. Fam. Bus. Rev., 10, 135–155.
- PriceWaterhouseCoopers (2007), «Making a Difference» – The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08 », pp.1-60.
- PWC, (2012), «Family firm: A resilient model for the 21st century».
- Rawls, J., (1971), «A Theory of Justice, Harvard University Press», Cambridge.
- Redi, O., (2009), «From Ashes, an Industry Reborn», Addis Fortune, March 22.
- Redor, D., (1988), «Les inégalités de salaires à l'Est et à l'Oues»t, Paris, Economica. dans Koumakhov, R., «Le modèle d'Aoki face aux modes de coordination de type soviétique et post-soviétique », Revue économique 2003/1 (Vol. 54), p. 71-97.
- Reuber, A.R., et Fischer, E., (1997), «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs», Journal of International Business Studies, 28, 807-825.
- Rieckers, O. et Spindler, G., (2004), «Corporate Governance: Legal Aspects», Chapter 11 in J. Krahn and R. Schmidt (eds.), The German Financial System, Oxford: Oxford University Press, 350-385.
- Rizov, M., Croucher, R., (2009), «Human resource management and performance in European firms», Cambridge Journal of Economics, Oxford University Press, vol. 33(2), pages 253-272, March.
- Rosanvallon, P., (1989). «Le libéralisme économique. Histoire de l'idée de marché», Paris : Point Seuil.

- Rothbauer, P.M., (2008), «Triangulation», In Lisa M. Given (ed.) The Sage encyclopedia of qualitative research methods Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications
- Rowley T.J., (1997), «Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887-910.
- Rowley T.J., (2000). «Does Relational Context Matter?: An empirical Test of a Network Theory of Stakeholder Influences», dans *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998*, The Sloan Foundation Minigrant Project, J. Logsdon, D. Wood, J. et L. E. Benson (2000) Toronto, Clarkson Center for Business Ethics, p. 21-35.
- Sabina Y., et Khan F.R., (2012), «Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research», *BUP JOURNAL*, Volume 1, Issue 1, September, ISSN: 2219-4851.
- Savage G. T., Nix, T. M., Whitehead C. J., et Blair, J. D., (1991), «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, p. 61-75.
- Schein, E., «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», *Sloan Management Review*, 25(2), 1984.
- Schein, E.H., (1985), «Organizational Culture and Leadership, Washington : Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Schlegelmilch, BB., (1986), «Können deutsche Maschinenbauer von ihren britischen Kollegen lernen? Eine empirische Untersuchung unterschiedlicher Einstellungen zum Exportgeschäft», *Marketing ZFP*, 8:173-179
- Schmidt, R., (2004), «Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective», Chapter 12 in J. Krahn and R. Schmidt (eds.), *The German Financial System*, Oxford: Oxford University Press, 386-424.
- Searle, J. R., (1995), «The construction of social reality», New York: The Free Press.
- Shapiro, C., et Stiglitz J.E., (1984), «The American Economic Review», vol 74, 3, pp 433-444
- Shen, L, (2012), «What makes China's investment successful in Africa: The entrepreneurial spirit and behavior of Chinese enterprises in transitional times», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17: 4.

- Shleifer, A., Vishny, RW., (1997), «A survey of Corporate Governance, The journal of Finance, LII.
- Sikka P, (2008), «Enterprise culture and accountancy firms: new masters of the universe», Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21:2,.
- Singla, C., Veliyath, R., et George, R. (2014), «Family firms and internationalization governance relationships: Evidence of secondary agency issues», Strategic Management Journal, 35(4), 606–616.
- Smith, M., et Kleine, P., (1986), «Qualitative Research and Evaluation: Triangulation and Multimethods Reconsidered», in Williams D. (ed), Naturalistic Evaluation (New Directions for Program Evaluation), San Francisco: Jossey-Bass.
- Song, H., (2011), «Chinese private direct investment and overseas Chinese network in Africa», China & World Economy, 19:4.
- Sonobe, T., et Otsuka, K., (2011), «Cluster-Based Industrial Development: A Comparative Study of Asia and Africa», Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sonobe, T., et Otsuka, K., (2006), «Cluster-Based Industrial Development: An East Asian Model», Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sonobe, T., Akoten, J.E., & Otsuka, K., (2009), «An Exploration into the Successful Development of the Leather-Shoe Industry in Ethiopia», Review of Development Economics, 13(4), pp. 719–736.
- Sonobe, T., Hu, D., et Otsuka, K. (2002), «Process of Cluster Formation in China: A case study of a garment town», Journal of Development Studies, 39(1), pp. 118-139
- Steier, L., (2001), «Family firms. Plural forms of governance and the evolving role of trust». Fam. Bus. Rev., 14, 353–367.
- Sternberg, E., (2001), «The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine», Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.
- St-Pierre, J., (2003), «Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes», Revue Internationale PME, vol.16, no.2, p.61-82.
- Sturdivant, F. D., (1979), «Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory», California Management Review, vol. 22, n° 1, p. 53-59.

- Summers J., Hyman J., (2005), «Employee participation and company performance: A review of the literature», Work and Opportunity Series, 33,.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S., «Using Multivariate Statistics (3rd ed.) », New York: HarperCollins, 1996.
- Tagiuri, R., Davis, J.A., (1982), «Bivalent attributes of the family firm», Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2) 199-208.
- Tashman P., Raelin J., (2013), «Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions», *Business Ethics Quarterly*, 23:4.
- The Economist, «To have and to hold», Special report: Family companies, April 18th 2015.
- The Economist (2015a), «United by diversity», Special report: Family companies, April 18th.
- The Economist, (2015b), «To those that have», Special report: Family companies, April 18th.
- The Economist, (2015c), «Old-fashioned virtues», Special report: Family companies, April 18th.
- The World Bank (2011), Enterprise Surveys: ETHIOPIA - Country Profile 2011, Tiré depuis: <http://www.enterprisesurveys.org/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/Ethiopia-2011.pdf>
- The World Bank Group (2015), Enterprise Survey, Tiré depuis: <https://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2015/ethiopia>
- The World Bank Group, (2011), «Micro Enterprises Survey 2011, ETH_2011_MS_v01_M_WB, 2015.
- Tirole, J., (2001), «Corporate Governance», *Econometrica*, Vo. 69, N° 1, pp. 1- 35.
- Trompenaars, F., (1993), «Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publ., London.
- Turnbull, S., (1997), «Stakeholder Co-operation», *Journal of Co-operative Studies*, 29(3), 18-52
- Unido (2010), « Future Trends in the World Leather and Leather Products Industry and Trade», Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

- Unido (2012), «Technical Assistance Project for the Up-Grading of the Ethiopian Leather and Leather Products Industry». Rapport non-publié.
- Ursic, ML. and Czinkota, MR (1989), «The Relationship between Managerial Characteristics and Exporting Behavior», *Developments in Marketing Science*, 12. 208-10.
- Wang, B. and Huang, H., (2006), «China's New Company Law and Securities Law: An Overview and Assessment, » *Australian Journal of Corporate Law* 19, 229-242.
- Ward, J.L., (2004), «Perpetuating the family business: 50 Lessons learned from long-lasting, successful families in business», Houndmills, England: Palgrave Macmillan.
- Webb, E., et al., (1966), «Unobtrusive Measures: Non-reactive Research in the Social Sciences», Chicago: Rand McNally.
- Weiner, N., Mahoney, T.A., (1981), «A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental Organizational and Leadership Influence», *The Academy of Management Journal* 24(3):453-470
- Wicks A. C., Gilbert D.R., et Freeman, R.E., (1994), «A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept» *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 475-497.
- Williams, A., Dobson, P., Walters, M., (1989), «Changing Culture: New Organizational Approaches», IPM, London
- Williamson O. E., (1985), «The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York.
- Williamson O. E., (1996), «The mechanisms of Governance», New York: Oxford University Press.
- Williamson O. E., (2002), «The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract». *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3): 171–195
- Williamson, O. E., (1975), «Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economies of Internal Organization», New York: Free Press
- Winstanley D., et Woodall, J., (2000), «The Ethical Dimensions of HRM», *Human Resource Management Journal*, 10 (2), p. 5-20.
- Wolfe R.A., et Putler, D.S., (2002), «How tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups», *Organization Science*, vol. 13, n° 1, january-february, p. 64-80.
- Wymeersch, E., (1998), «A Status Report on Corporate Governance Rules and Practices in

Some Continental European States», in K. Hopt, H. Kanda, M. Roe, E. Wymeersch, and S. Prigge (eds.), *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, Oxford: Clarendon Press.

Yin R.K, (1994), «Case study research: Design and methods (2nd ed.) », Newbury Park, CA: Sage Publications,.

Zenawi, M., (2006), «African Development: A policy Maker's Perspective. Speech to the Initiative for Policy dialogue» – Brooks World Poverty Institute Africa task force, Manchester University, UK.

ANNEXES

Annex 1 – Questionnaire

6/15/2016

UNIDO Survey - Corporate Governance Survey

Corporate Governance Survey

You are invited to participate in a study on Corporate Governance (CG) conducted by the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) with the facilitation of the Ethiopian Leather Industry Association (ELIA).

The goal of the study is to assess what is regarded as Corporate Governance by companies in the leather sector, and to what extent the concept is integrated in their business operations.

We believe that your expertise is valuable to this study and we wish you to respond to this electronic survey questionnaire, which is carefully designed to elicit your views and experience on the matter. We thank you in advance for taking time to complete the survey.

In order to assure data validity we kindly ask you to consider the following when answering the questionnaire:

- 1) All questions are oriented to CG practices and are grouped according to the following seven dimensions: Respondent Details, Corporate Governance structure, Ownership, Strategy, Incentives, Performance and Culture.
- 2) The survey will take about 15 minutes to complete and you can save your answers should you wish to pause and continue it later on.
- 3) Please answer all questions truthfully and to the best of your knowledge.

This is an academic study and all information received are anonymous and will be treated with absolute confidentiality by UNIDO that will not disclose them to third parties. The findings of the survey and the report produced will be made available to you as a survey participant.

This is an important survey and your inputs will greatly contribute to a better understanding of corporate governance practices.

Kind Regards,
Marlen Bakalli

Mr. Marlen Bakalli
Industrial Development Officer
United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
Vienna International Centre
P.O. Box 300
1400 Vienna
Austria
Tel: (+43-1) 26026 3736
E-mail: m.bakalli@unido.org

There are 73 questions in this survey

A - DETAILS

**1
Contact Email ***

Please write your answer here:

2 Job title *

Please write your answer here:

3 Your Gender *

Please choose **only one** of the following:

- Female
- Male

4 Company Name *

Please write your answer here:

5 How would you define Corporate Governance (no more than 150 words) *

Please write your answer here:

6 What is the size of your firm? (kindly indicate the number of employees) *

Please choose **only one** of the following:

- 1-100
- 101-200
- 201-300
- 301-400
- 401-500
- 501-600
- 601-700
- 701-800
- 801-900
- 901-1000
- 1000+

7 What nationality is the ownership the company? *

Please choose **only one** of the following:

- Ethiopia
- China
- Other

8 Where is your office based in Ethiopia? *

Please choose **only one** of the following:

- Addis Abeba
- Elsewhere

9 If in Addis Abeba, which woreda? *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Addis Abeba' at question '8 [qA008]' (Where is your office based in Ethiopia?)

Please choose **only one** of the following:

- Addis Ketema
- Akaky Kaliti
- Arada
- Bole
- Gullele
- Kirkos
- Kolfe Keranio
- Lideta
- Nifas Silk-Lafto
- Yeka

10 If elsewhere, please specify *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Elsewhere' at question '8 [qA008]' (Where is your office based in Ethiopia?)

Please write your answer here:

11 Which of the following better describes your company? *

Please choose **only one** of the following:

- Shoe Manufactury
- Tannery
- Leather garments/goods manufacturing
- Other

12 In which year was your company funded? (please use the western/gregorian calendar years)

Please write your answer here:

B - GOVERNANCE**13 How much influence do you think these actors have on your company's policies? ***

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Strong Influence	Strong Influence	Neutral	Weak Influence	Very Weak Influence
Customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public entities at a LOCAL level (i.e. National or Regional Governments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public entities at an INTERNATIONAL level (i.e. the United Nations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trade unions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Founder/Founding family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatives of the founder/founding family of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Does your company hold special meetings to engage with stakeholder groups? *Please choose **only one** of the following:

- Yes
 In the process of creating one
 No

15 If yes, which group(s)? *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Yes' at question '14 [qB002]' (Does your company hold special meetings to engage with stakeholder groups?)

Please choose all that apply:

- Customers
- Management
- Public entities at a LOCAL level (i.e. National or Regional Governments)
- Trade unions
- Investors
- Employees
- Founder
- Founding family members

16 How many directors sit in the Board of Directors? *

Please choose only one of the following:

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-12
- 13-15
- 16-18
- 19-21
- 21+

17 Are the Chairman of the board and the CEO either affiliated with or appointed by the controlling shareholders? *

Please choose only one of the following:

- Chariman Only
- CEO only
- Both /Yes and it is the same person
- None

18 Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
The board engages in succession planning for CEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board evaluates the performance of top executives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board controls plans and budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board contributes to the implementation of strategic decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board takes long-term strategic decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board's suggestions frequently improve strategic decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Board benchmark strategic plan with industry data.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board contributes to acceptance of the firm in the environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board provides contacts with relevant stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Express your agreement with the following statements

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Decision-making in the firm is highly centralized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management and monitoring in the firm are fully separated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a high level of transparency in disclosing information to the public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Are the controlling shareholders/stakeholders linked to the founder/founding family?

Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

C - FAMILY OWNERSHIP**21 Please focus on the present controlling shareholders of your corporation (if any) and indicate the option that best describes it: ***

Please choose **only one** of the following:

- State Owned Enterprise
- Family controlled company
- Subsidiary of a multinational company
- Other (please specify)

22 Please Specify

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Other (please specify)' at question '21 [qC001]' (Please focus on the present controlling shareholders of your corporation (if any) and indicate the option that best describes it.)

Please write your answer here:

23 How many directors in the Board represent the controlling group/family? *

Please choose **only one** of the following:

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-12
- 13-15
- 16-18
- 19-21
- 21+

24 How many years of experience does the top manager/CEO have? *Please choose **only one** of the following:

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 35+

25 What percentage of the firm does the largest owner own? *Please choose **only one** of the following:

- 1-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

26 Express your agreement with the following statements: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
The professional relations between management and ownership are good	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The management has a strongly risk adverse strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The management has a strongly risk-prone strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 What is the most common educational level of the top executives *

Please choose **only one** of the following:

- Secondary Education (High School/A-Levels)
- Bachelor
- Masters
- MBA
- PhD

28 Are the top executives related to the founder of the firm? *

Please choose **only one** of the following:

- All
- The Majority
- Some
- The Minority
- None

29 What is the average age of the top executives/managers?

Please choose **only one** of the following:

- 20-30 years old
- 31-40 years old
- 41-50 years old
- 51-60 years old
- 61-70 years old
- 70+ years old

D - STRATEGY**30 How important in your company are the opinions of the following stakeholder groups when designing corporate strategy? ***

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Consumers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shareholders and investors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local government	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trade associations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International Organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local NGOs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Civil society groups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatives of the founder of the firm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Founder/founding family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 Express your agreement with the following statements regarding your firm: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Strategy is designed in consultation with all relevant stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategy is validated by all relevant stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategy is updated frequently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ownership is actively involved in establishing the firm's strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategy is decided autonomously by management alone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 What was the importance of the following goals in your firm over the past three years : *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Lowering cost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investing for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Value Creation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33 How important are the following goals for your company, in the year ahead? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Lowering cost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investing for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Value Creation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 Kindly state your agreement with the following statements concerning the decision making process for your firm's strategy *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Based on a balanced mix of financial and strategic targets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Based on long and short terms considerations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Based on an assessment of the company's execution capabilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Based on an evaluation approach tailored to each specific decision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Based on a robust fact base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dissenting voices were given ample opportunity of expression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stakeholders shared all critical information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market demand was forecasted accurately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The competitors' reactions were accurately anticipated and factored in the plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Based on actively sought evidence contrary to initial plan and factored it in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 How important are the following strategies to the success of your firm? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Hiring the best people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defining clearly the strategies and goals ahead	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having good business development skills and practices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff development and training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process improvements to how you deliver or market your product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing campaign	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Emphasis on the firm's comparative advantage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamic view of the firm's comparative advantage based on special capabilities and positional advantages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accurate market segmentation and differentiation for each market segment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trend analysis to get the firm ahead of the curve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privileged insights	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideration of uncertainty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balance between commitment and flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comparative advantage: the difference of your firm versus direct competitors, potential substitutes and potential entrants

E - INCENTIVES

37 Which of the following does your company adopt to motivate employees (more than one choice is possible) *

Please choose all that apply:

- Financial Incentives
- Job Design
- Participation
- Goal Setting
- Tangible non-cash incentives
- Intangible non-cash incentives
- None of the above

38 How strong was your company's support for the following employees' benefits over the past three years? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Strong	Strong	Neutral	Weak	Very Weak
Housing subsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transport subsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Education subsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meals subsidies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39 To what extent do you agree with the following statements? Over the past three years, in your firm... *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Employees turnover has decreased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The minimum wage of employees was raised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The number of people employed by the firm has increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The total production of the firm has increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales have increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 How important do you consider the following factors in increasing employees productivity? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Important	Important	Neutral	Somewhat Important	Not Important
Training and career advancement opportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Housing support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportation support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meal support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salary increases/bonuses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Education Support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41 What is the average wage of your unskilled employees (e.g. non management/executives) in birr *

Please write your answer here:

42 How many times has your company performed employee satisfaction surveys in the past 2 years? *

Please choose **only one** of the following:

- 0
 1
 2
 3
 4
 5+

43 What's the percentage of female staff in your firm, in the following categories: *

Please choose the appropriate response for each item:

	0-4%	5-9%	10-19%	20-49%	50-59%	60-79%	80-100%
unskilled to mid-skilled employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49 How strong is your company's support for: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Very Strong Support	Strong Support	Neutral	Weak Support	Very Weak Support
Freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elimination of all forms of forced and compulsory labour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effective abolition of child labour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elimination of discrimination in respect of employment and occupation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50 To what extent do you agree with the following statements concerning corporate governance? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Your company has taken measures to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your company has not yet taken measures to to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You do not know what your company is doing or planning to do in order to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The measures taken by your company to ensure employees participation in corporate decision-making are effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The measures taken by your company to ensure employees participation in corporate decision-making are NOT effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50 To what extent do you agree with the following statements concerning corporate governance? *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Your company has taken measures to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your company has not yet taken measures to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You do not know what your company is doing or planning to do in order to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The measures taken by your company to ensure employees participation in corporate decision-making are effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The measures taken by your company to ensure employees participation in corporate decision-making are NOT effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51 Express your agreement with the following statements: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Full information disclosure enhances labor harmony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engaging employee leaders on incentive decisions reduces disparity outcry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labor activism serves as disincentive to management misdemeanor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having an employee advisory sit on the board raises productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Share option incentive schemes for employee improve productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Having an employee advisory sit on the board improves firm value	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee engagement in low and middle-level management improves productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to ensure employees participation in corporate decision-making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52 Express your agreement with the following statements, in your firm: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
There is a requirement to recognise the rights of stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a clear definition of stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is an employee committee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53 In your firm employees have formalized rights with respect to *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Information on the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collective bargaining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participation in board meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54 In your organization: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Most employees are highly engaged	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees are a mix of engaged/disengaged as in competing firms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Many employees are disengaged	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees engagement is important for the success of the firm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Engaged employees are committed and involved in the firm and satisfied about their job

55 In your organization: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Recognition is given to employees for high performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuals have a clear understanding of how their job contributes to the overall strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senior management continuously communicates and updates the company's strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business goals are communicated company-wide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individual staff goals are aligned with corporate goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training and development of employees organized in line with corporate goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pay of employee linked to achievement of corporate goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F - PERFORMANCE**56 The market your firm exports the most to is: ***

Please choose **only one** of the following:

- China
- Asia (other than China)
- EU
- North America
- South America
- Africa
- Does not export (sells products in Ethiopia only)

57 Did your company go from selling only on the local market to exporting in the past 20 years? *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'China' or 'Asia (other than China)' or 'EU' or 'North America' or 'South America' or 'Africa' at question '56 [qF001]' (The market your firm exports the most to is:)

Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

58 In order to adapt to exporting the firm had to change which of the following (more than one choice possible)? *

Only answer this question if the following conditions are met:

° Answer was 'Yes' at question '57 [cqF002]' (Did your company go from selling only on the local market to exporting in the past 20 years?)

Please choose **only one** of the following:

- The organizational structure
- The Corporate Governance model
- The Business Strategy
- The marketing strategy
- None

59 Over the past three years, in your firm: *

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Exports grew	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productivity grew	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Net profit increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investments increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60 How many pieces does your firm produce every month (pairs/pieces if factory, hides/skins if tannery)?

Please write your answer here:

61 Kindly indicate your annual sales growth (with reference to the last fiscal year) in % *

Please choose all that apply:

- over 20%
- 15-20%
- 10-14%
- 5-9%
- 1-4%
- 0% - no growth in sales
- negative growth (sales decreased)

62 Kindly indicate the annual employment growth in your firm (with reference to the last fiscal year) in % *

Please choose all that apply:

- above 10%
- 5-10%
- 1-4%
- No increase in employee number
- Workforce was reduced - negative growth

Please indicate a negative number if there was a reduction of employees

63 In the last fiscal year your company reported an operated... (please complete) *Please choose **only one** of the following:

- Loss
- Profit

64 What percentage of production is exported directly? *Please choose **all** that apply:

- 100%
- 76-99%
- 51-75%
- 26-50%
- 1-25%
- 0%

65 What is your firm's employment turnover in %? *Please choose **all** that apply:

- over 15%
- 11-15%
- 6-10%
- 1-5%
- 0%

66 How satisfied is the executive board with the firm's performance? *Please choose **only one** of the following:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

67 Return on Investment (ROI) - Kindly provide an accurate estimate of the following indicators concerning the most recent available period for your firm *

Please choose all that apply:

- over 15%
- 11-15%
- 6-10%
- 1-5%
- 0%

68 Return on Assets (ROA) - Kindly provide an accurate estimate of the following indicators concerning the most recent available period for your firm *

Please choose all that apply:

- over 15%
- 11-15%
- 6-10%
- 1-5%
- 0%

69 Return on Equity (ROE) - Kindly provide an accurate estimate of the following indicators concerning the most recent available period for your firm *

Please choose all that apply:

- over 15%
- 11-15%
- 6-10%
- 1-5%
- 0%

70 Operating Profit Margin/Return on Sales (OPM/ROS) - Kindly provide an accurate estimate of the following indicators concerning the most recent available period for your firm *

Please choose **all** that apply:

- over 15%
- 11-15%
- 6-10%
- 1-5%
- 0%

G - CULTURE**71****Kindly express your agreement with the following statement:**

*

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
Traditional cultural values are reflected in your corporate culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traditional cultural values influence the governance structure of your firm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

72**Kindly express your agreement with the following statement:**

*

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
In your firm high levels of inequality are tolerated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The structure of your firm enables high levels of hierarchy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In your firm rules are applied according to friendship and kinship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In your firm the decisions of managers are accepted without questioning by employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

73 Kindly express your agreement with the following statements:

*

Please choose the appropriate response for each item:

	Strongly Agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly Disagree
In your company efforts are made to achieve a balanced representation of women among managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In your company efforts are made to achieve a balanced representation of women among employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annex 2 – Régressions supplémentaires

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.647 ^a	.419	.400	7.718	.419	22.477	5	156	.000

a. Predictors: (Constant), year, BOD, FDR, SEP, IND

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6694.906	5	1338.981	22.477	.000 ^b
	Residual	9293.069	156	59.571		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), year, BOD, FDR, SEP, IND

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	56.657	62.874		.901	.369	-107.299	220.613
	BOD	1.027	.613	.102	1.676	.096	-.571	2.624
	IND	2.903	.646	.289	4.495	.000	1.219	4.587
	SEP	5.652	.613	.564	9.215	.000	4.053	7.252
	FDR	-.925	.613	-.092	-1.508	.134	-2.523	.674
	year	-.011	.031	-.023	-.360	.719	-.093	.071

a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.648 ^a	.420	.401	7.713	.420	22.554	5	156	.000

a. Predictors: (Constant), size, IND, SEP, BOD, FDR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6708.261	5	1341.652	22.554	.000 ^b
	Residual	9279.714	156	59.485		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, IND, SEP, BOD, FDR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		99.0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	34.718	1.331		26.075	.000	31.246	38.190
	BOD	.837	.697	.083	1.201	.231	-.980	2.654
	IND	2.822	.612	.281	4.614	.000	1.227	4.418
	SEP	5.779	.641	.576	9.023	.000	4.109	7.450
	FDR	-1.156	.714	-.115	-1.619	.107	-3.017	.705
	size	-.127	.213	-.048	-.595	.552	-.683	.429

a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.521 ^a	.272	.258	8.585	.272	19.644	3	158	.000

a. Predictors: (Constant), size, RSK, FAM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4343.293	3	1447.764	19.644	.000 ^b
	Residual	11644.682	158	73.701		
	Total	15987.975	161			

- a. Dependent Variable: PLI
 b. Predictors: (Constant), size, RSK, FAM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	32.159	1.245		25.830	.000	28.913	35.405
	RSK	-4.905	.682	-.489	-7.197	.000	-6.682	-3.128
	FAM	1.512	.715	.151	2.116	.036	-.351	3.376
	size	.333	.188	.126	1.771	.078	-.157	.824

- a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.525 ^a	.276	.262	8.559	.276	20.086	3	158	.000

- a. Predictors: (Constant), year, FAM, RSK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4414.065	3	1471.355	20.086	.000 ^b
	Residual	11573.910	158	73.253		
	Total	15987.975	161			

- a. Dependent Variable: PLI
 b. Predictors: (Constant), year, FAM, RSK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-103.625	67.789		-1.529	.128	-280.372	73.123
	RSK	-5.219	.691	-.520	-7.556	.000	-7.020	-3.418
	FAM	1.345	.687	.134	1.957	.052	-.447	3.137
	year	.069	.034	.142	2.030	.044	-.020	.157

- a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.520 ^a	.270	.256	8.595	.270	19.477	3	158	.000

a. Predictors: (Constant), year, EXT, INT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4316.355	3	1438.785	19.477	.000 ^b
	Residual	11671.620	158	73.871		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), year, EXT, INT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-15.336	66.988		-.229	.819	-189.995	159.323
	INT	3.997	.688	.399	5.808	.000	2.203	5.791
	EXT	3.342	.684	.333	4.884	.000	1.558	5.126
	year	.025	.033	.051	.737	.462	-.063	.112

a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.589 ^a	.347	.334	8.131	.347	27.936	3	158	.000

a. Predictors: (Constant), size, EXT, INT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5541.223	3	1847.074	27.936	.000 ^b
	Residual	10446.752	158	66.119		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, EXT, INT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	29.656	1.183		25.060	.000	26.570	32.741
	INT	4.724	.670	.471	7.050	.000	2.977	6.471
	EXT	3.917	.656	.391	5.970	.000	2.206	5.628
	size	.783	.179	.297	4.374	.000	.316	1.250

a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.628 ^a	.394	.378	7.856	.394	25.509	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6297.711	4	1574.428	25.509	.000 ^b
	Residual	9690.264	157	61.721		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), size, INF, STH, ENG

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	31.536	1.110		28.398	.000	28.640	34.431
	STH	1.641	.625	.164	2.625	.010	.011	3.271
	INF	4.083	.624	.407	6.539	.000	2.455	5.712
	ENG	4.404	.632	.439	6.973	.000	2.757	6.051
	size	.445	.166	.169	2.683	.008	.013	.878

a. Dependent Variable: PLI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.606 ^a	.368	.351	8.025	.368	22.809	4	157	.000

a. Predictors: (Constant), year, ENG, INF, STH

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5876.174	4	1469.043	22.809	.000 ^b
	Residual	10111.801	157	64.406		
	Total	15987.975	161			

a. Dependent Variable: PLI

b. Predictors: (Constant), year, ENG, INF, STH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	99.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-5.184	65.981		-.079	.937	-177.231	166.863
	STH	1.553	.663	.155	2.342	.020	-.176	3.283
	INF	4.175	.658	.416	6.349	.000	2.460	5.889
	ENG	4.094	.641	.408	6.387	.000	2.422	5.765
	year	.020	.033	.040	.594	.553	-.066	.106

a. Dependent Variable: PLI

Annex 3 – Variables

- qB006 [b601]
Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm/ The board engages in succession planning for CEO
- qB006 [b602]
- Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm/ The board evaluates the performance of top executives
- qB006 [b603]
- Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm/ The board controls plans and budget
- qB006 [b605]
- Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm/ The board takes long-term strategic decisions
- qB006 [b609]
- Express your agreement with the following statements, with respect to the governance of your firm/ The board provides contacts with relevant stakeholders
- qB007 [b701]
Express your agreement with the following statements/ Decision-making in the firm is highly centralized
- qB007 [b702]
Express your agreement with the following statements/ Management and monitoring in the firm are fully separated
- qB007 [b703]
Express your agreement with the following statements/ There is a high level of transparency in disclosing information to the public
- qB001 [b102]
How much influence do you think these actors have on your company's policies?/
Management
- qB001 [b108]
How much influence do you think these actors have on your company's policies?/
Founder/Founding family
- qC006 [c601]
Express your agreement with the following statements: The professional relations between management and ownership are good
- qC006 [c603]
Express your agreement with the following statements: The management has a strongly risk-prone strategy
- qC009
What is the average age of the top executives/managers?
- qC008

- Are the top executives related to the founder of the firm?
qC006 [c602]
- Express your agreement with the following statements: The management has a strongly risk adverse strategy
qD006 [d601]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Hiring the best people
qD006 [d602]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Defining clearly the strategies and goals ahead
qD006 [d603]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Having good business development skills and practices
qD006 [d604]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Staff development and training
qD006 [d606]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Process improvements to how you deliver or market your product
qD006 [d607]
- How important are the following strategies to the success of your firm? Marketing campaign
qD007 [d701]
- How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Emphasis on the firm's comparative advantage
qD007 [d702]
- How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Dynamic view of the firm's comparative advantage based on special capabilities and positional advantages
qD007 [d703]
- How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Accurate market segmentation and differentiation for each market segment
qD007 [d704]
- How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Trend analysis to get the firm ahead of the curve
qD007 [d705]
- How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Privileged insights
qD007 [d706]

How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Consideration of uncertainty

- qD007 [d707]

How important were the following components in designing the current business strategy of your firm? Balance between commitment and flexibility

- qE016 [e1701] Express your agreement with the following statements, in your firm: There is a requirement to recognize the rights of stakeholders
- qE016 [e1702] In your firm employees have formalized rights with respect to
- qE016 [e1703] Express your agreement with the following statements, in your firm: There is an employee committee
- qE017 [e1801]

In your firm employees have formalized rights with respect to/Information on the company

- qE017 [e1802]

In your firm employees have formalized rights with respect to/ Collective bargaining

- qE017 [e1803]

In your firm employees have formalized rights with respect to/ Participation in board meetings

- qE017 [e1804]

In your firm employees have formalized rights with respect to/ Consultation

- qE018 [e1901]

In your organization: Most employees are highly engaged

- qE018 [e1902]

In your organization: Employees are a mix of engaged/disengaged as in competition firms

- qE018 [e1903]

In your organization: Many employees are disengaged

- qE018 [e1904]

In your organization: Employees engagement is important for the success of the firm

- qG001 [g101]

Kindly express your agreement with the following statement: Traditional cultural values are reflected in your corporate culture

- qG001 [g102]

Kindly express your agreement with the following statement: Traditional cultural values influence the governance structure of your firm

- qG002 [g203]

Kindly express your agreement with the following statement: In your firm high levels of inequality are tolerated

- qG002 [g204]

Kindly express your agreement with the following statement: The structure of your firm enables high levels of hierarchy

- qG002 [g205]

Kindly express your agreement with the following statement: In your firm rules are applied according to friendship and kinship

- qG002 [g206]

Kindly express your agreement with the following statement: In your firm the decisions of managers are accepted without questioning by employees

- qG003 [g301]

Kindly express your agreement with the following statements: In your company efforts are made to achieve a balanced representation of women among managers

- qG003 [g302]

Kindly express your agreement with the following statements: In your company efforts are made to achieve a balanced representation of women among employees

- Age

When was your company funded?

- Size

What is the size of your firm?

- GSI

Index calculated based on the answers to section B of the survey (ANNEX 1)

- PLI

Index calculated based on the answers to section F of the survey (ANNEX 1)

RESUMÉ

Gouvernance des Organisations et Institutions : la prise en compte du contexte culturel et des traditions pour une gouvernance des entreprises de la filière cuir en Éthiopie.

Alors qu'une majorité de travaux se concentre sur les mécanismes de contrôle ainsi que l'éthique autour des pratiques managériales, peu d'études empiriques s'intéressent à l'apparition, l'efficacité ou l'adéquation de ces mécanismes dans le contexte dans lequel ils s'appliquent. Nous avons mené notre étude sur le cas particulier du secteur du cuir en Éthiopie afin de comprendre comment naissent les mécanismes de gouvernance et leur influence dans la performance des entreprises.

La thèse a donc pour objectif la mise en évidence et l'analyse des mécanismes de gouvernance sur un territoire spécifique en se concentrant sur les employés. Si les employés sont une partie prenante de l'entreprise, alors leur prise en compte dans les mécanismes de gouvernance doit influencer sur la performance de l'entreprise. Se posent alors les problèmes de qualification de la performance, des modalités de cette prise en compte et de l'évaluation de ses effets, ainsi que leur inclusion dans un contexte culturel conçu dans sa profondeur historique.

Mots clés : *Gouvernance d'entreprise, parties prenantes, institutions, organisations, performance, Éthiopie, secteur du cuir.*

ABSTRACT

Governance of organizations and Institutions: taking into account the cultural context and the traditions for a governance of the companies of the leather sector in Ethiopia.

While a majority of the work focuses on the control mechanisms and the ethics around management practices, few empirical studies focus on the emergence, effectiveness or appropriateness of these mechanisms in the context in which they apply. We conducted our study on the specific case of the leather sector in Ethiopia to understand how governance mechanisms are born and what their influence on business performance is.

The thesis objective is thus the identification and analysis of governance mechanisms in a specific territory by focusing on employees. If employees are an integral part of the business, their inclusion in the governance mechanisms should influence the company's performance. This raises the issue on how to qualify performance, the terms of employees' consideration, the evaluation of its effects and their inclusion in a cultural context conceived in its historical depth.

Keywords: *Corporate governance, stakeholders, institutions, organization, performance, Ethiopia, leather sector.*