



## RAPPORTS SOCIAUX ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES GESTIONNAIRES DES CLUSTERS ANACARDES AU BÉNIN

[Étapes de traitement de l'article]

Date de soumission : 21-05-2025 / Date de retour d'instruction : 05-06-2025 / Date de publication : 15-07-2025

**Chabi Marouf IMOROU**

Université de Parakou, Bénin

✉ [maruf6kdo@gmail.com](mailto:maruf6kdo@gmail.com)

&

**Guy Sourou NOUATIN**

Université de Parakou, Bénin

✉ [gnouatin@gmail.com](mailto:gnouatin@gmail.com)

**Résumé :** Le cluster est adopté comme outil de développement des filières agricoles au Bénin. Cette étude a analysé la nature et les déterminants des rapports sociaux entre les parties prenantes et les gestionnaires des clusters anacardes. La formule de Dillman (2007) suivie d'un choix aléatoire simple a permis d'entretenir 159 enquêtés dans cinq communes du centre et nord du Bénin. Les données collectées ont été analysées avec le logiciel Stata.15 à travers la statistique descriptive (graphiques et tableaux) et la régression logistique binaire. Ces analyses ont été réalisées sur trois composantes de la nature des rapports sociaux entre les parties prenantes et les gestionnaires des clusters anacardes que sont le type de contrats, l'action stratégique des acteurs et l'acceptation de leurs idées. Il en ressort que les enquêtés entretiennent des relations nécessaires et compatibles fondées sur aucun contrat formel (59,04%) avec des actions stratégiques principalement (52,19%) défensives et une faible (35,22%) prise en compte des avis et des intérêts matériels des parties prenantes. La formation de base, les attentes, les ressources mobilisées, l'existence et le type de coach et l'existence d'un cadre de concertation ont été positivement significatives au seuil de 1% sur l'une ou l'autre de ces composantes contrairement à la chaîne de valeur ajoutée, l'amélioration de la confiance et les contraintes. Pendant ce temps, le niveau d'étude et la fréquence de visite de site ont eu un effet positif sur certaines variables et le contraire sur d'autres. L'étude suggère la réalisation des actions d'internalisation des principes fondamentaux de la mise en place et de l'animation des clusters agricoles au profit des acteurs pour améliorer la nature de leurs rapports sociaux.

**Mots clés :** Clusters anacardes, rapports sociaux, parties prenantes, gestionnaires, Bénin.

## SOCIAL RELATIONS BETWEEN STAKEHOLDERS AND MANAGERS OF CASHEW CLUSTERS IN BENIN

**Abstract:** Clusters have been adopted as a tool for developing agricultural value chains in Benin. This study analyzed the nature and determinants of social relationships between stakeholders and managers of cashew clusters. Using Dillman's formula (2007) followed by simple random selection, 159 respondents were interviewed in five communes in central and northern Benin. The data collected were analyzed with Stata.15 software, using descriptive statistics (graphs and tables) and binary logistic regression. These analyses were carried out on three components of the nature of social relations between stakeholders and managers of cashew clusters: the type of contracts, the strategic action of

stakeholders and the acceptance of their ideas. The results show that respondents maintain necessary and compatible relationships based on no formal contracts (59.04%), with mainly (52.19%) defensive strategic actions and little (35.22%) consideration of stakeholders' opinions and material interests. Basic training, expectations, mobilized resources, the existence and type of coach and the existence of a consultation framework were positively significant at the 1% threshold on one or other of these components, while value-added chain, confidence enhancement and constraints were not. Meanwhile, level of education and frequency of site visits had a positive effect on some variables, and the opposite on others. The study suggests that actions to internalize the fundamental principles of setting up and running agricultural clusters should be carried out for the benefit of stakeholders, in order to improve the nature of their social relationships.

**Keywords :** Cashew clusters, social relationships, stakeholders, managers and Benin.

## **Introduction**

Le Bénin a adopté une approche de territorialisation pour le secteur agricole en créant sept (7) Pôles de Développement Agricole (PDA), chacun supervisé par une Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA). Ces agences ont pour mission de promouvoir les filières agricoles prioritaires en combinant stratégiquement les approches territoriale et sectorielle, tout en mettant en œuvre les outils et démarches appropriés (MAEP 2017, 22). Dans le cadre du 2<sup>ème</sup> axe du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2017-2025, le pays s'est engagé à structurer équitablement les Chaînes de Valeur Ajoutée (CVA) des produits agricoles via l'outil cluster. L'objectif est de développer treize (13) filières agricoles clés, dont celle de l'anacarde. Selon la même source, les projections du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) montrent que, à l'exception du maraîchage et de l'anacarde, les cibles fixées pour 2015 n'ont pas été atteintes dans les filières végétales. La filière anacarde se distingue particulièrement, représentant 8 % des recettes nationales d'exportation et contribuant à hauteur de 3 % au Produit National Brut, soit 7 % du PNB agricole, ce qui la place en deuxième position après le coton (MAEP 2017, 92).

La notion de cluster a fait l'objet de nombreuses études, avec des contributions majeures de chercheurs tels que A. Marshall (1890, 1919), A. Saxenian (1990), M. E. Porter (1998), R. Suire et J. Vicente (2008, 2015), D. Leducq et B. Lusso (2011), ainsi que J. Vicente (2016). D'autres travaux ont exploré les effets des clusters sur la création d'emplois et l'amélioration des revenus de leurs membres, notamment ceux de Beciu et al. (2012 : 1), Torre et Zimmermann (2015 : 16), Popova et al., (2015 : 38), Deffobis (2016 : 128), et Serdobintsev et al., (2019 : 520). En



parallèle, certains chercheurs se sont penchés sur l'accès aux marchés mondiaux modernes, qu'il s'agisse de petites exploitations ou de grandes entreprises. Parmi eux figurent Reardon et al., (2012 : 12332), Hellin et al., (2009 : 16), Dabire et al., (2017 : 477), Zylberberg (2013 : 4), de Boer et al., (2019 : 2), et Hernandez-Aguilera et al., (2018 : 1). Cependant, peu d'études ont examiné les facteurs favorisant la collaboration entre acteurs au sein d'une organisation ou entre plusieurs organisations, comme celles de W. A. P. Dania et al., (2018 : 851) et Bouwen et Taillieu (2004 : 137).

Malgré ces avancées théoriques, l'implémentation des clusters reste un défi pratique, en particulier pour la filière anacarde. Par exemple, l'ATDA du 4ème PDA, chargée de gérer cette filière, ne compte que sept (7) clusters fonctionnels, contre seulement trois (3) dans le PDA3. Cette situation reflète une faible mobilisation des acteurs autour de cet outil, malgré les efforts soutenus de l'État central, de ses structures déconcentrées et des partenaires techniques et financiers.

À ce jour, les rapports sociaux entre les parties prenantes et les gestionnaires des clusters agricoles, et plus spécifiquement de la filière anacarde, n'ont guère retenu l'attention des chercheurs. Cette lacune justifie l'intérêt de la présente étude, d'autant plus que l'outil cluster est considéré comme crucial pour la promotion des filières agricoles prioritaires, comme celle de l'anacarde au Bénin. Toutefois, des données probantes sur les dynamiques relationnelles et organisationnelles liées à la mise en œuvre des clusters restent insuffisantes.

L'étude a donc analysé la nature des rapports sociaux entre les parties prenantes et les gestionnaires des clusters anacardes, ainsi que les déterminants de leur établissement. Elle postule que ces relations reposent davantage sur la confiance mutuelle que sur des contrats formels, soulignant ainsi leur caractère nécessaire et compatible pour garantir la réussite des initiatives collectives.

## **1. Méthodologie de la recherche**

### **Zone d'étude et échantillonnage**

L'étude a porté sur cinq (5) communes, choisies en fonction de leur appartenance à deux zones distinctes de production d'anacarde. Dans la zone très favorable, les communes de Tchaourou et Djougou, faisant partie des 17 communes qui abritent 87 % des vergers d'anacardiers du Bénin. Les communes de Dassa-Zoumè, Savalou et Savè sont issues des 14 communes de la

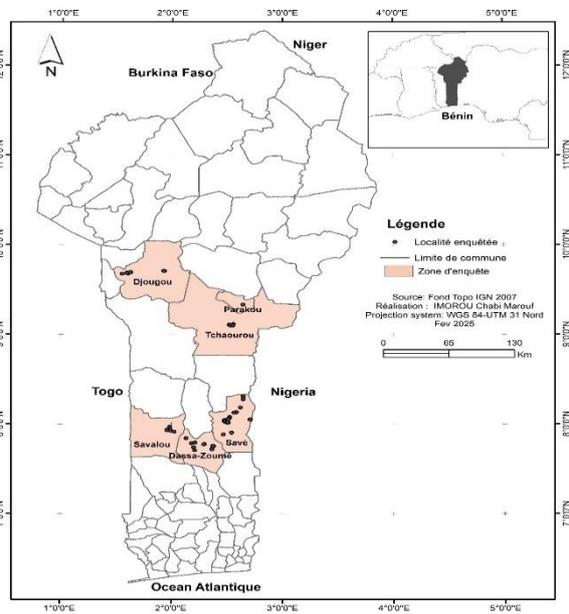


Figure 9 : Répartition des enquêtés selon leurs références géographiques

zone favorable représentant 11 % des vergers nationaux d'anacardiers (MAEP 2017, 92). Ces territoires ont été retenus car ils accueillent les clusters anacardes fonctionnels identifiés par l'Agence Territoriale de Développement Agricole du Pôle 4 (ATDA 4) à la date du 31 décembre 2023. Cette sélection géographique permet de couvrir les principales régions où l'outil cluster est mis en œuvre pour le développement de la filière anacarde. L'analyse menée dans ces cinq communes vise à mieux comprendre les dynamiques territoriales et organisationnelles des

clusters anacardes, tout en tenant compte des spécificités agroécologiques et socio-économiques propres à chaque zone.

Les agrégés directs, considérés comme parties prenantes, et les agrégateurs, en tant que gestionnaires des clusters anacardes, forment la population cible de cette recherche. La disponibilité du gestionnaire a constitué un critère déterminant pour inclure un cluster anacarde dans l'étude en tant qu'organisation.

Pour les clusters dont l'effectif total des parties prenantes est inférieur ou égal à 30, une enquête systématique a été réalisée auprès de tous les individus. Les listes des membres concernés ont été fournies par le gestionnaire du cluster. En revanche, pour les clusters dont l'effectif des parties prenantes dépasse 30 individus, une méthode d'échantillonnage a été appliquée. La taille de l'échantillon a été calculée en fonction de plusieurs paramètres clés : l'effectif total des parties prenantes, la marge d'erreur acceptable, le niveau de fiabilité souhaité et la proportion des membres du cluster. La taille nécessaire de l'échantillon a été déterminée à l'aide de la formule proposée par Dillman (2007), qui permet de garantir une représentativité adéquate tout en tenant compte des

contraintes méthodologiques. Avec :

$$N_s = \frac{(Np)(p)(1-p)}{(Np-1)(B/C)^2 + (p)(1-p)}$$



- Ns = Nombre minimum de agrégés à enquêter,
- Np = Effectif total des parties prenantes du cluster,
- P = Proportion de parties prenantes membres des clusters,
- B = Marge d'erreur acceptable (fixée à 5%),
- C = Intervalle de confiance ou niveau de fiabilité (fixé à 95%, soit C =1,96).

Par la suite, un tirage aléatoire a permis d'identifier et de sélectionner 154 parties prenantes issues des cinq (5) clusters anacardes retenus pour cette étude. Ces parties prenantes ont fait l'objet d'entretiens afin de recueillir des données pertinentes sur les dynamiques sociales et organisationnelles au sein des clusters. La répartition des répondants par cluster est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Répartition des enquêtés par cluster anacarde

Commune	Nom du cluster	Année de création	Effectif transformateurs	Effectif total du cluster	Effectif partie prenante enquêtées	Entretien gestionnaire	Focus group
Tchaourou	<i>Wadu he heba</i>	2012	1348	30	29	1	1
Djougou	<i>Thérèse Shalom &amp; Fils</i>	2018	2637	11	10	1	1
Savè	<i>Cluster IREDE</i>	2020	1745	325	55	1	1
Dassa-Zoumè	<i>Agbara Oluwa</i>	2019	2941	199	50	1	1
Savalou	<i>Yelokpon Plus Sarl</i>	2010	3953	11	10	1	1
<b>Total</b>			<b>12624</b>	<b>576</b>	<b>154</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Source : Données de terrain, (2024)

### Collecte et analyse des données

Pour cette recherche, une revue de littérature a été réalisée pour rassembler des informations préliminaires sur les clusters anacardes, incluant leurs noms, leurs CVA associées, les contacts des agrégateurs et les principes théoriques sous-jacents aux clusters agricoles. Ensuite, des focus groups ont été menés sur le terrain pour explorer les interactions et relations entre les parties prenantes. Ces discussions ont bénéficié de l'accompagnement d'un agent de l'ATDA4 et d'un coach, assurant ainsi un cadre structuré et des échanges constructifs. Les entretiens collectifs, organisés sous forme de focus groups, ont réuni les responsables et certains membres des coopératives, considérés comme des composantes essentielles des parties prenantes des clusters anacardes. Ces discussions ont permis d'explorer les dynamiques sociales et organisationnelles au sein des clusters. Cette combinaison de techniques a permis de croiser des données secondaires issues de la littérature avec des données primaires collectées directement auprès des acteurs des clusters, enrichissant ainsi la qualité et la pertinence des résultats obtenus.

Avant le démarrage de la phase terrain, une prise de contact a été effectuée avec divers acteurs clés, notamment les autorités administratives locales, les responsables et agents des ONG, projets et programmes intervenant dans le secteur agricole et les représentants des structures

étatiques en charge de la production d'anacarde. Ces échanges ont permis d'affiner les outils de collecte de données et de mieux cerner les réalités sur le terrain.

Pour mener à bien cette étude, plusieurs techniques ont été utilisées. Il s'agit des entretiens semi-structurés pour recueillir des informations qualitatives auprès des parties prenantes, des observations directes pour documenter les pratiques et interactions au sein des clusters et une recherche documentaire afin de compléter les données primaires par des informations secondaires issues de documents existants.

Des guides d'entretien ont structuré les discussions avec les répondants pendant qu'une grille d'observation a permis de noter des éléments contextuels pertinents. Pour garantir une collecte de données efficace et moderne, la plateforme KoboToolbox a été utilisée pour concevoir les questionnaires, tandis que l'application KoboCollect a permis de collecter les données directement sur le terrain. Un ordinateur portable a été utilisé pour la gestion et l'analyse des données. Une connexion internet illimitée a favorisé la synchronisation des données. Les enquêteurs ont fait usages des smartphones, pour la saisie des réponses, la géolocalisation des sites et la prise de photos.

La collecte de données proprement dite s'est déroulée de mars à juillet 2024. Au total, 159 individus membres des clusters anacardes ont été enquêtés dans la zone d'étude. Les données mixtes (qualitatives et quantitatives) ont été analysées à l'aide des statistiques descriptives (présentées sous forme d'histogrammes) et la régression binaire pour identifier les facteurs explicatifs des relations sociales et organisationnelles au sein des clusters.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons utilisé le logiciel *Stata.15* et mobilisé la théorie des parties prenantes telle qu'elle a été conceptualisée par (Friedman et Miles, 2002, p. 5-12) Friedman et Miles (2002, p. 5-12). Cette théorie constitue un cadre analytique essentiel pour comprendre les relations complexes qui se nouent entre les organisations et leurs parties prenantes. Elle propose une classification structurée en quatre types de relations fondées sur deux dimensions principales : la nécessité et la compatibilité. Il s'agit des nécessaires et compatibles ou non, contingentes et compatibles ou non et sont interprétées comme des configurations d'idées et d'intérêts matériels qui émergent au sein des structures sociales.

La théorie des parties prenantes souligne également que les parties prenantes influencent les organisations de manière variée, certaines étant perçues comme plus légitimes ou prioritaires que d'autres en fonction de leur poids social, économique ou politique. Cette étude a permis d'examiner en profondeur plusieurs aspects clés liés à ces dynamiques. D'abord, elle a exploré le niveau de nécessité et de compatibilité des relations sociales entretenues entre les parties prenantes et les gestionnaires. Ce niveau conditionne la nature des interactions et leur impact



sur les décisions stratégiques de l'organisation. Ensuite, elle a analysé les stratégies d'actions associées à la relation nécessaire et compatible avant d'examiner les types de contrats établis et le niveau de prise en compte des idées et des intérêts matériels des parties prenantes.

## 2. Résultats obtenus et discussion

### Caractéristiques socioéconomiques

Les variables socioéconomiques et démographiques des enquêtés sont variées et nombreuses. Toutefois, nous avons centré notre attention sur celles qui exercent un effet significatif sur les variables dépendantes, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Caractéristiques socio-économiques et démographiques des enquêtés

Variabiles / Modalités	Effectifs	%	% valide	% cumulé
<b>Variabiles qualitatives</b>				
<b>Sexe de l'enquêté</b>				
Féminin	61	38,4	38,4	38,4
Masculin	98	61,6	61,6	100,0
<b>État matrimonial</b>				
Célibataire	3	1,9	1,9	1,9
Marié (e)	154	96,9	96,9	98,7
Veuf (ve)	2	1,3	1,3	100,0
<b>Niveau d'instruction</b>				
Aucun niveau	37	23,2	22,66	22,66
Primaire	49	28,9	28,9	51,56
Secondaire	67	42,1	44,64	96,2
Supérieur	6	5,8	3,8	100,0
<b>Alphabétisation</b>				
NON	98	61,6	61,6	61,6
OUI	61	38,4	38,4	100,0
<b>Formation de base</b>				
NON	100	62,9	62,9	62,9
OUI	59	37,1	37,1	100,0
<b>Variabiles quantitatives</b>				
	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Age	20	74	50,85	10,201
Menages_Hommes	0	18	4,31	3,278

Source : Données de terrain, (2024)

De l'analyse de ce tableau 2 relatif aux statistiques descriptives, il ressort qu'il existe une certaine différence au niveau du sexe des enquêtés. Ainsi, 61,6 % d'entre eux sont du genre masculin, tandis-que 38,4 % sont des femmes. Ainsi les résultats montrent que les Nagot et apparentés sont plus représentés (en moyenne 39,0 %), suivis des fon (29,6 %). Les données sur l'état matrimonial montrent que la quasi-totalité (96,9 %) des enquêtés sont mariés. Concernant le niveau d'instruction, on constate que la plupart des enquêtés n'ont aucun niveau 44,64 % suivi du niveau primaire avec une proportion de 28,9 %. Quant à l'accès à l'alphabétisation, 38,4 % des enquêtés sont alphabétisés dans diverses langues locales

(maternelles). Dans la même logique, 62,9 % des enquêtés n'ont pas reçu une formation de base en lien avec la chaîne de valeur ajoutée développée dans le cluster.

Pour cette recherche, trois variables socioéconomiques de nature quantitative nous ont été utiles : l'âge et menages\_hommes. L'âge moyen des enquêtés étant d'environ 51 ans avec un écart type de 10,201, l'âge minimum de 20 et le maximum de 74 montre que les acteurs impliqués dans les clusters anacardes au Bénin sont majeurs avec même des individus du troisième âge. Sur la taille du ménage, la variable menages\_hommes est l'effectif des hommes membres des ménages et celui actifs dans le cluster. Ainsi, un ménage a en moyenne 4,31 hommes avec un écart type respectif de 3,278. Parmi les ménages enquêtés, il en a qui n'ont aucun membre homme pendant que certains en 18.

Configuration institutionnelle des relations entre les parties prenantes et les gestionnaires

Les résultats de cette étude ressortent l'existence de certains acteurs des clusters anacardes qui entretiennent des relations nécessaires et compatibles. La figure ci-après décrit la configuration institutionnelle desdits acteurs.

		Connexions	
		Nécessaire <b>A</b>	Contingent <b>B</b>
Ensembles d'idées et / ou structures d'intérêts matériels	Compatible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP_G : 48.43 %</li> <li>• SAT : 34.59 %</li> <li>• SFD_IMF_Banque : 16.98 %</li> <li>• Com_Loc : 3.14%</li> </ul>	
	Incompatible	<b>D</b>	<b>C</b>

Figure 10 : Répartition des acteurs selon les relations nécessaires et compatibles

L'analyse de cette figure met en relief l'existence de différents acteurs entretenant des relations nécessaires et compatibles dans les clusters anacardes étudiés. Ainsi, la proportion des Parties prenantes et des Gestionnaires (PP\_G) s'élève à 48.43% des acteurs de ce cadran A. Les Structures d'Appui Techniques (SAT) et financiers (SFD\_IMF\_Banque) étant les partenaires techniques et financiers des clusters anacardes représentent respectivement 34.59% et 16.98 % des enquêtés. Par ailleurs, on note l'existence de la population locale (Com\_Loc) selon 3.14% des enquêtés. Il importe de souligner que la population locale devrait être uniquement au niveau du cadran B.

Les résultats obtenus sont semblables aux fondamentaux de la théorie des parties prenantes de Friedman et Miles (2002) pour qui la configuration des relations nécessaires et compatibles regroupe les parties prenantes, les cadres supérieurs et les partenaires (Friedman et Miles 2002,



8). Dans le cadre de cette étude, on constate l'absence des cadres supérieurs et l'ajout la population locale comme acteur de ce cadran.

**Actions stratégiques et type de contrats**

Dans la mise en œuvre des relations d'affaires, diverses actions stratégiques sont menées en fonction de différents types de contrats entre les acteurs.

		<b>Connexions</b>	
		Nécessaire <b>A</b> <i>Protectionniste</i>	Contingent <b>B</b> <i>Opportunisme</i>
Ensembles d'idées et/ou structures d'intérêts matériels	<i>Compatible</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type contrat explicite/implicite reconnu : <b>Aucun (27.67 %)</b>, <b>oral (17.61 %)</b> et <b>écrit (3.77 %)</b></li> <li>Implicite non reconnu (3.14%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type contrat explicite reconnu : Oral (9.43 %), écrit (5.03 %) et <b>Aucun (4.4 %)</b></li> <li>Implicite non comptabilisé (1.26%)</li> </ul>
	<i>Incompatible</i>	<b>D</b> <i>Concessionnaire</i> Type contrat : écrit (7.55 %), <b>aucun (1.26 %)</b> et oral (0.63%) <b>Compromis (9.45 %)</b>	<b>C</b> <i>Concurrence</i> Type contrat : écrit (9.43 %), <b>Aucun (5.66 %)</b> et oral (3.14%) <b>Elimination (18.24 %)</b>

Figure 11 : Forme contractuelle et logique situationnelle des acteurs à relations nécessaires et compatibles

Les résultats présentés dans cette figure 3 montre que bien que l'action défensive vienne en tête avec une proportion de 52.19%, celles de l'opportunisme (20,12%), de l'élimination (18.24%) et de compromis (9.45%) ne sont pas négligeables. De plus, l'absence de contrat (reconnu : 27.67% et non reconnu : 3.14%) est préférée aux contrats formels (oraux : 17.61% et écrits : 3.77%) au sein de ce type de relation.

Nos conclusions font état de la prédominance de l'absence de contrat avec une forte présence de l'opportunisme suivie de l'élimination et du compromis malgré la préférence de l'option défensive comme action stratégique. Ces résultats confirment et complètent le postulat de Friedman et Miles (2002) qui stipule que les relations nécessaires et compatibles sont associées à des actions stratégiques défensives et des contrats explicitement ou implicitement reconnus (F. Jawab et al., 2001, p.2) et (Friedman & Miles, 2002, p. 6-8). Comme l'a indiqué Jawab et al. (2001), l'existence de contrat reconnu apporte « une certaine sécurité aux partenaires impliqués en limitant considérablement les risques d'opportunisme et de trahison » (F. Jawab et al., 2001, p. 15). C'est l'absence de contrats formels qui favorise la présence persistance de l'opportunisme auquel s'ajoute la concurrence et la concession dans le développement des relations nécessaires et compatibles entre les gestionnaires et les parties prenantes.

Prise en compte des avis et intérêts matériels des acteurs des clusters anacardes

Pour apprécier le niveau de liberté d'expression dans les clusters anacardes, plusieurs données ont été collectées dont les résultats sont présentés dans la figure 9.

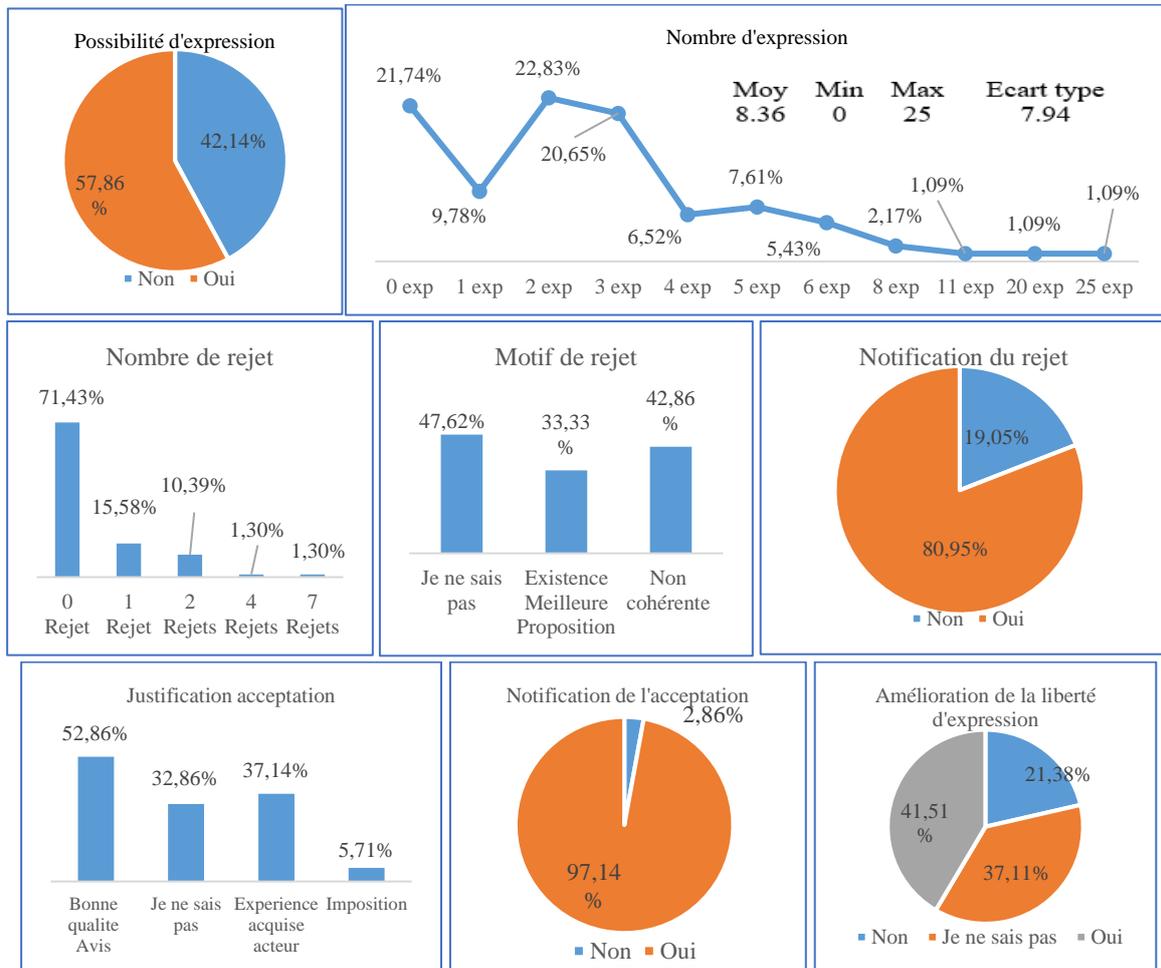


Figure 12: Examen de la liberté d'expression

Cette figure 4 présente l'analyse de la liberté d'expression dans les clusters anacardes au Bénin. On retient que 57.86% estiment qu'ils peuvent s'exprimer. De plus, on constate que ceux qui ont donné deux fois leurs avis sont majoritaires (22.83%). En effet, les membres des clusters donnent leur avis pour le fonctionnement de leur organisation en *moyenne* de 8.36 fois et un *écart-type* de 7.94 ; avec l'existence des enquêtés qui ne se sont jamais exprimés et certains qui l'ont fait 25 fois. Signalons que 71,43% ont vu leurs avis accepter au moins une fois contre 27.27% dont les avis ont toujours été rejetés. La raison principale de ces rejets est inconnue selon 47.62% des concernés dont le rejet a été notifié aux intéressés dans 80.95% des cas. Par ailleurs, pour les 71.43% des enquêtés dont l'opinion a été acceptée parce que généralement (52.86%) de bonne qualité, elle a presque toujours (97.14%) été notifiée aux enquêtés avec une amélioration de la liberté d'expression selon 41.51% des enquêtés.

Ces résultats sont semblables à ceux de J. Saniossian (2020) pour qui les contrats sont établis pour satisfaire les intérêts des organisations via le gestionnaire (Saniossian 2020, 192). Ces



conclusions contredisent celle de S. A. Waddock et S. B. Graves (1997) selon qui l'atteinte des objectifs du gestionnaire dépend de la façon dont il préserve les intérêts de ses parties prenantes (Waddock et Graves 1997, 23). Sur un autre plan relatif aux projets de développement participatif, ces résultats contrastent avec ceux de Farget et Fullum-Lavery (2014) selon qui il faut avoir recours au gouvernement pour garantir de la prise en compte des avis de la minorité que sont les femmes et les jeunes autochtones (Farget et Fullum-Lavery 2014, 652).

Les éléments constitutifs des rapports sociaux interagissant entre eux, façonnent les dynamiques relationnelles et organisationnelles observées dans les clusters. Ils mettent en lumière l'importance d'une approche holistique pour comprendre et améliorer les interactions sociales au sein de ces structures. Ces paramètres offrent un cadre analytique pertinent pour explorer les mécanismes sous-jacents aux rapports sociaux dans les clusters agricoles, en particulier dans le contexte de la filière anacarde au Bénin.

#### Déterminants de la nature des contrats entre les Parties prenantes et les gestionnaires

Le résultat lié à l'analyse des facteurs explicatifs de la nature des contrats établis entre les gestionnaires et les parties prenantes est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Facteurs déterminant la nature des contrats entre les gestionnaires et les parties prenantes

TCGPP	Coeff	Dy/dx	Odds ratio	Z	P sup  z
CVA_NC	-3,686956	-0,4997638	0,0250481	-3,71	0,000***
Menages_Hommes	0,1945261	0,0416643	1,214735	2,44	0,015**
<b>Niveau d'étude (réf=Secondaire 1<sup>er</sup> cycle)</b>					
Aucun	3,520558	0,4957644	33,80329	3,03	0,002***
Primaire	0,8775623	0,1699861	2,40503	1,23	0,220
Secondaire 2 <sup>nd</sup> cycle	1,280923	0,228996	3,599962	1,77	0,077*
Universitaire	0,1970451	0,04077	1,217799	0,20	0,842
B_Amelioration_revenu	2,505439	0,3819591	12,24893	2,43	0,015**
Amelioration_confiance	-1,826044	-0,3911081	0,1610495	-3,22	0,001***
R_F	2,915373	0,5657847	18,45569	3,75	0,000***
C_Mauvaise_Gestion	-1,706869	-0,3890366	0,1814329	-2,74	0,006***
Constante	3,748746			2,55	0,011**
N = 159 ; Prob > chi2 = 0,0000 ; Pseudo R2 = 0,5694 ; ROC (AUC) = 0,9469					

Seuil de significative :\*\*\* 1% ; \*\* 5% et \* 10%

Source : Données de terrain, (2024)

De l'examen de ce tableau 6, il ressort que les ménages ayant des hommes ont une plus grande propension à signer des contrats formels, en particulier lorsque la personne enquêtée n'a aucun niveau d'étude et qu'elle perçoit les activités du cluster anacarde comme une opportunité d'améliorer ses revenus. Par ailleurs, lorsque les enquêtés ont investi des ressources financières dans le fonctionnement des clusters, ils privilégient les contrats formels afin de se prémunir contre d'éventuelles trahisons et de disposer de preuves juridiques en cas

de non-respect des clauses contractuelles. Ce facteur apparaît comme le plus déterminant dans la nature des contrats établis entre les parties prenantes et les gestionnaires des clusters anacardes. Ces résultats corroborent ceux de Y. Gomez (2014), qui souligne que les enjeux économiques jouent un rôle clé dans la formalisation des contrats (Y. Gomez, 2014 : 14).

L'influence négative des noix de cajou, considérées comme la CVA développée dans le cluster, sur la nature des contrats (au seuil de 1 %) pourrait s'expliquer par la forte demande et la volatilité des prix sur le marché. En cherchant à maximiser leurs gains, les parties prenantes peuvent être tentées de vendre leurs noix de cajou en dehors du circuit du cluster si le prix du marché devient supérieur à celui prévu dans le contrat. Inversement, si le prix du marché est inférieur à celui du contrat, les gestionnaires peuvent préférer s'approvisionner auprès de non-membres du cluster. Cette situation corrobore la position de R. Baha et A. Levy (2019), selon laquelle le maintien d'une relation contractuelle dépend du niveau de maîtrise des coûts de transfert et de la gestion de la dépendance mutuelle (R. Baha et A. Levy, 2019 : 595).

Par ailleurs, une mauvaise gestion du cluster peut dissuader les acteurs de s'engager contractuellement en raison d'une forte crainte des malversations. Ainsi, certains préfèrent éviter toute contrainte liée à un contrat. Toutefois, une confiance mutuelle croissante entre les acteurs peut également les inciter à ne pas formaliser leur relation contractuelle. Cette observation rejoint l'analyse de S. Belqasmi et M. A. E. A. Debbah (2017), qui s'appuient sur Trompenaars (1994) pour affirmer que la vie privée et la vie professionnelle sont étroitement liées. Selon eux, les relations personnelles et humaines priment sur les contrats formels (S. Belqasmi et M. A. E. A. Debbah, 2017 : 9).

La confiance joue ainsi un rôle correcteur face aux insuffisances des contrats, comme le soulignent Piovesan, Pascal et Claveranne (2007). Cependant, ces résultats contrastent avec ceux de D. Cazal (2011), qui s'appuie sur le concept du « voile d'ignorance » de Rawls, repris par Freeman et Evan. Selon cette approche, l'ignorance du rôle ou de la position des individus dans une organisation favoriserait la mise en place de contrats équitables, à la fois économiquement efficaces et moralement acceptables (Cazal 2011, 11). Or, cette dynamique ne semble pas s'appliquer au contexte béninois des clusters anacardes. Bien que les enquêtés aient une connaissance limitée de leur rôle et de leur position dans le cluster, ces variables n'ont pas été retenues en raison de leur manque de significativité et de leur faible contribution à la robustesse du modèle.

Déterminants des actions stratégiques dans les relations nécessaires et compatibles



Le tableau ci-dessous illustre les résultats obtenus concernant les déterminants des actions stratégiques adoptées par les gestionnaires et les parties prenantes. Ces actions stratégiques, qui sous-tendent les relations nécessaires et compatibles au sein des clusters anacardes, mettent en lumière les facteurs clés influençant les dynamiques sociales et organisationnelles.

Tableau 6 : Facteurs explicatifs des Actions Stratégiques des Relations Nécessaires et Compatibles

Variables explicatives	Coefficients	Effets marginaux	Odds Ratio	P-value
<b>Situation matrimoniale_2 (modalité de référence = Célibataire/Veuf(ve))</b>				
Marié	-1,889	-0,432	0,151	0,011**
<b>Niveau_etude_1 (modalité de référence = 1er cycle)</b>				
2nd cycle	-1,013	-0,206	0,362	0,181
Aucun	-2,635	-0,449	0,071	0,001***
Primaire	-0,531	-0,116	0,587	0,332
Universitaire	-0,930	-0,182	0,394	0,338
<b>ECC (modalité de référence = je ne sais pas)</b>				
Non	1,609	0,380	5,001	0,020**
Oui	1,926	0,428	6,867	0,000***
<b>B_appui_equipement_materiel (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	3,945	0,682	51,719	0,002***
<b>FVS (modalité de référence =(Annuelle)</b>				
Hebdomadaire, quinzaine ou mensuel	-0,142	-0,032	0,867	0,885
Jamais : aucun	1,776	0,413	5,906	0,053*
Ponctuelle	3,406	0,689	30,149	0,000***
Trimestriel ou semestriel	2,975	0,682	19,605	0,000***
N = 159 ; Prob > chi2 = 0,0000 ; Pseudo R2 = 0,4445 ; ROC (AUC) = 0,9071				

Seuil de significativité : \*\*\* 1% ; \*\* 5% ; \*10%

Source : Données de terrain, (2024)

L'analyse des résultats obtenus révèle que les variables situation matrimoniale et niveau\_etude sont négativement liées aux actions stratégiques défensives. Cette tendance pourrait s'expliquer par des priorités différentes chez les personnes mariées, qui peuvent être davantage orientées vers d'autres aspects de leur vie (famille, responsabilités domestiques). Les enquêtés ayant un niveau d'étude limité (aucun niveau ou primaire) ont 7 % de chances en moins d'adopter une action stratégique défensive comparés à ceux ayant un niveau d'étude plus élevé (par exemple, premier cycle). Une explication possible serait que les personnes ayant peu ou pas de formation formelle se sentent moins concernées par les aspects stratégiques ou organisationnels des relations, ou qu'elles manquent d'outils pour anticiper leurs bénéfices à long terme. Ces catégories d'acteurs (mariés ou peu éduqués) pourraient nécessiter une attention particulière pour mieux comprendre et valoriser les avantages des relations collaboratives.

En revanche, les variables ECC, FVS et B\_appui\_equipement\_materiel ont un effet positif statistiquement significatif sur les actions stratégiques des enquêtés au seuil de 1%. L'existence

d'un cadre de concertation (ECC) éclaire les parties prenantes, permet une meilleure compréhension et implication de ces acteurs puis facilite leur adhésion à la poursuite des relations nécessaires et compatibles. Ce cadre favorise la communication, la coordination et la prise de décisions collectives, ce qui incite les acteurs à adopter des actions stratégiques défensives. Les enquêtés bénéficiant de suivis d'appuis-conseils sur leur site de production (FVS) améliorent leurs compétences techniques et la qualité de leurs produits, consolident leur productivité et, par conséquent, accroissent leurs revenus. Cette assistance renforce leur motivation à préserver les relations, car elles sont perçues comme bénéfiques pour leur réussite économique. L'attente d'appuis en équipements et matériels (B\_appui\_equipement\_materiel) joue un rôle clé dans la défense des relations nécessaires et compatibles. Les enquêtés perçoivent ces appuis comme essentiels pour atteindre les objectifs de transformation au sein des clusters. En alignement avec la politique agricole en vigueur, ces facilités d'accès renforcent leur engagement à maintenir les relations. Ces éléments incitent les enquêtés à défendre activement les relations nécessaires et compatibles, car elles sont perçues comme sources de gains économiques et sociaux tangibles. Ces résultats corroborent les travaux de Bodet et Picard (2006), qui soulignent que la connaissance préalable des aspirations des acteurs est un déterminant clé de leur intégration et de leur engagement dans des relations durables (Bodet et Picard 2006, 9).

Déterminants de la prise en compte des avis et intérêts matériels des enquêtés

Les déterminants de la préservation des intérêts des enquêtés sont détaillés dans le Tableau 7. Ce tableau met en lumière les facteurs qui influencent la manière dont les parties prenantes protègent et priorisent leurs intérêts au sein des clusters anacardes, tout en maintenant des relations nécessaires et compatibles.

Tableau 7 : Déterminants de la prise en compte des avis des acteurs

Variables explicatives	Coefficients	Effets marginaux	Odds Ratio	P-value
Age	0,0344286	0,0046393	1,035028	0,164
<b>Alphabetisation (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	0,2887637	0,0399434	1,334776	0,576
<b>Formation_base (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	1,911	0,366	6,662	0,006***
<b>Type_membre (modalité de référence = Non membre adhérent)</b>				
Oui, membre fondateur	1,851636	0,2166117	6,37023	0,014**
<b>Categorie_acteur (modalité de référence = Gestionnaire)</b>				
Parties prenantes	-2,490361	-0,5302776	0,08288	0,011**
<b>Sexe (modalité de référence = Masculin)</b>				
Masculin	1,293262	0,1602933	3,644655	0,139
<b>Niveau_etude (modalité de référence = Aucun niveau)</b>				
Primaire	-1,407467	-0,1503405	0,2447624	0,110



Variables explicatives	Coefficients	Effets marginaux	Odds Ratio	P-value
Secondaire 1er cycle	-2,449577	-0,2233544	0,0863301	0,010**
Secondaire 2eme cycle	-1,520819	-0,1540397	0,2185328	0,117
Supérieur	-1,717942	-0,1381065	0,179435	0,187
<b>App_OPA_Avt (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	1,189439	0,1827936	3,285239	0,060*
<b>B_acces_marche (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	3,642	0,393	38,187	0,000***
<b>ECC (modalité de référence = Non)</b>				
Oui	3,521545	0,5343575	33,83666	0,000***
Je ne sais pas	1,260694	0,1989226	3,52787	0,127
<b>EC (modalité de référence = Je ne sais pas)</b>				
Oui	3,924	0,735	50,620	0,001***
Non	3,554	0,526	34,954	0,001***
<b>Type_de_coachs (modalité de référence = Coachs externe)</b>				
Coachs interne	2,566025	0,4528727	13,01399	0,003***
Coachs Externe et Interne	3,905793	0,7498221	49,68949	0,006***
Je ne sais pas	1,025276	0,1429567	2,787865	0,253
<b>FVS (modalité de référence = Annuelle)</b>				
Quinzaine ou mensuel	1,212	0,229	3,362	0,242
Jamais : aucun	-1,246	-0,299	0,287	0,247
Ponctuelle	-2,394	-0,531	0,091	0,011**
Trimestriel ou semestriel	-2,733	-0,591	0,065	0,007***
N = 159 ; Prob > chi2 = 0,0000 ; Pseudo R2 = 0,5694 ; ROC (AUC) = 0.9031				

Significativité au seuil : \*\*\* 1% ; \*\* 5% et \* 10 %

**Source :** Données de terrain, (2024)

De l'observation de ce tableau, on peut noter que la formation de base permet aux enquêtés de mieux comprendre l'importance de la préservation des intérêts des autres pour la performance globale du cluster favorisant leur adhésion à des pratiques collaboratives et alignées sur les objectifs collectifs. L'existence d'un cadre de concertation fonctionnel joue un rôle clé dans la prise de conscience collective de l'importance de préserver les intérêts des parties prenantes. Le cadre de concertation regroupant les représentants de chaque catégorie d'acteurs, il est le creuset par excellence de prise de décision à l'instar un conseil d'administration (CA). Ces résultats sont donc pareils à ceux de Charreaux (2000) repris par L. Godard et A. Schatt (2005) qui stipulent que l'une des deux fonctions d'un CA est à défendre les intérêts des actionnaires minoritaires (parties prenantes dans le cas d'espèce) contre les excès des dirigeants ou des actionnaires de contrôle que sont les gestionnaires dans le cadre des clusters anacardes (Godard et Schatt 2005, 4). L'espérance d'un marché rémunérateur (B\_acces\_marche) via le cluster incite les acteurs à s'assurer que leurs intérêts sont préservés, car leur prospérité économique dépend de la réussite collective de l'organisation. Contrairement à M. Hassan (2018), pour qui le libéralisme économique garantit automatiquement la préservation des intérêts de tous (M. Hassan, 2018 : 1), nos résultats montrent que même dans un contexte libéral, les intérêts des parties prenantes ne sont pas

toujours assurés sans mécanismes spécifiques comme ceux décrits ci-dessus. Aussi, l'existence et le type de coach se sont avérés statistiquement significatives au seuil de 1%. Ces coaches sont uniquement internes ou internes et externes. Un coach interne est un acteur issu de la catégorie des parties prenantes, formé pour assurer l'autonomie du cluster après le départ de la structure d'appui externe. Selon le MAEP (2021), le coach interne est désigné par les membres du cluster pour collaborer avec le coach externe dans un esprit d'apprentissage et de transfert de compétences. Son objectif est de pérenniser l'animation du cluster au-delà de la période d'appui extérieur (MAEP 2021, 53). Les résultats de cette étude sont identiques à ceux de P. O. Abo et S. Sané (2021), qui soulignent que les compétences interpersonnelles en gestion des systèmes de communication jouent un rôle crucial dans la prise en compte des avis des parties prenantes par les gestionnaires (P. O. Abo et S. Sané, 2021 : 13). L'effet négatif de la variable FVS, s'expliquerait par les comportements des équipes de visiteurs perçus comme intrusifs ou menaçants pour les objectifs personnels des acteurs visités. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de E. Imane (2018), qui souligne que dans les petites et moyennes entreprises (PME), la concentration du pouvoir décisionnel entre les mains d'un seul dirigeant (ici, le gestionnaire) limite souvent la reconnaissance et la satisfaction des intérêts des parties prenantes (E. Imane, 2018 : 61). Pour y remédier, O. Benaïcha (2017) propose de dissocier la gestion de la propriété afin de favoriser une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes (Benaïcha 2017, 28).

### **Conclusion**

Dans le cadre de l'analyse des déterminants de l'émergence des clusters anacardes au Bénin, cette étude a examiné les rapports sociaux entre les parties prenantes et les gestionnaires à travers le prisme de la théorie des parties prenantes, développée par A. L. Friedman et S. Miles (2002). L'analyse de ces rapports a porté sur la configuration institutionnelle, les types des contrats, les actions stratégiques, la préservation des idées et des intérêts matériels. Les résultats montrent que les relations entre ces acteurs sont de nature nécessaires et compatibles, basées davantage sur des accords libres que sur des contrats formels. L'estimation des déterminants la présence d'hommes dans le ménage, le niveau d'étude, l'amélioration des revenus comme attente et les ressources mobilisées ont un effet positif sur la typologie des contrats. Les parties prenantes et les gestionnaires privilégient généralement des actions stratégiques défensives, même si d'autres adoptent des comportements opportunistes ou cherchent des compromis ou encore tentent d'éliminer la concurrence. Les facteurs explicatifs de ces comportements sont l'appui en équipements et matériels comme attente, la fréquence des visites de site et l'existence d'un cadre de concertation. Ces relations se caractérisent



également par une amélioration de la possibilité d'expression des parties prenantes, bien que leurs avis et intérêts matériels soient encore faiblement pris en compte. Ce qui est dû à l'existence et le type de coach, l'espérance d'un marché et l'existence d'un cadre de concertation.

Nous préconisons des actions à l'endroit des membres des clusters pour l'adoption des contrats formels pour l'amélioration de la participation des parties prenantes fonctionnement du cluster, afin de renforcer leur implication et leur sentiment d'appartenance. Des séances de sensibilisation devront être organisées à l'endroit des gestionnaires pour garantir une meilleure prise en compte des avis et des intérêts matériels des parties prenantes. À terme, ces mesures permettront de renforcer la gouvernance des clusters anacardes en instaurant des relations plus transparentes et équilibrées, de favoriser une meilleure adhésion des parties prenantes aux objectifs collectifs, grâce à une compréhension approfondie des avantages liés à leur participation active et de contribuer à la pérennité et à la performance des clusters.

### Références bibliographiques

- Abo, Pascaline Ola, et Seydou Sané. 2021. « Rôle des compétences interpersonnelles dans la gestion des parties prenantes en contexte de projet de développement international: le récit des coordonnateurs de projet », 16.
- Baha, Riad, et Aldo Levy. 2019. « Les déterminants de la relation banque-entreprise dans le cadre d'un contrat de prêt: une revue de la littérature ». *مجلة الإبداع* 9 (1): 583-98.
- Belqasmi, Sabrine, et Mohamed Azz El Arab Debbarh. 2017. « Étude de la confiance comme déterminant de l'attractivité des P2I marocaines aux IDE: cas de la P2I de l'industrie automobile à Tanger ». In 1er Colloque International Entreprenariat Management et Croissance. <https://shs.hal.science/halshs-01694261/document>.
- Benaicha, Omar. 2017. « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs ». Casablanca Lab Rech en Manag ISCAE. <https://www.groupeisca.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-de-Omar-BENAICHA-la-diffusion-de-la-RSE-dans-les-entreprises-au-Maroc-Facteurs-d%C3%A9terminants-r%C3%B4les-et-interactions-des-acteurs.pdf>.
- Bodet, Catherine, et Dominique Picard. 2006. « Le Bilan Sociétal\copyright: de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, no Dossier 5. <https://journals.openedition.org/developpementdurable/1615>.
- Cazal, Didier. 2011. « RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat ». *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, no 9. <https://journals.openedition.org/regulation/9173>.
- Farget, Doris, et Marie-Pier Fullum-Lavery. 2014. « La place réservée à l'avis des peuples autochtones dans le cadre du processus de prise de décision concernant le Plan Nord ou l'exploitation du Nord québécois: perspective juridique interne et internationale ». *McGill Law Journal* 59 (3): 595-653.

- Friedman, Andrew L., et Samantha Miles. 2002. « Developing Stakeholder Theory ». *Journal of Management Studies* 39 (1): 1-21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>.
- Godard, Laurence, et Alain Schatt. 2005. « Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français ». *Gestion* 4:81-101.
- Hassan, Mohamed. 2018. « Le principe d'égalité en droit des affaires au Maroc: Essai d'analyse du dispositif juridique et institutionnel ». [https://toubkal.imist.ma/bitstream/handle/123456789/12219/RESUME\\_JOUIDI.pdf?sequence=1](https://toubkal.imist.ma/bitstream/handle/123456789/12219/RESUME_JOUIDI.pdf?sequence=1).
- Imane, Elamri. 2018. « Les déterminants des stratégies de rationnement des crédits bancaires aux petites et moyennes entreprises: Proposition d'un cadre d'analyse et application aux entreprises industrielles de la région de l'Oriental ». <https://toubkal.imist.ma/handle/123456789/12239>.
- Jawab, Fouad, Driss Bouami, et Christian Tahon. 2001. « La Gestion Partagée des Approvisionnements, outil déterminant pour l'optimisation de la supply chain ». In *Conception et production intégrées*. <https://hal.science/hal-01741607/>.
- MAEP. 2017. « Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2025 et Plan National d'Investissements Agricoles et Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle PNIASAN 2017 - 2021 ».
- — —. 2021. « Guide d'appui à la mise en place et à l'animation des clusters agricoles ».
- Saniossian, Jennifer. 2020. « Le processus de création des Méta-organisations multi-parties prenantes: Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ». PhD Thesis, IAE Lille; Université de Lille. <https://hal.science/tel-04654623/>.
- Waddock, Sandra A., et Samuel B. Graves. 1997. « Finding the link between stakeholder relations and quality of management ». *Journal of Investing* 6 (4): 20-24.