

**CONFIANCE / CONTRAT COMME ELEMENTS  
EXPLICATIFS DES MECANISMES DE CONTROLES ET DE  
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN  
COOPERATION : CAS DES PME CAMEROUNAISES**

**TRUST/CONTRACT AS EXPLANATORY ELEMENTS OF  
CONTROL MECHANISMS AND PERFORMANCE IN  
COOPERATIONAL ENTERPRISES: THE CASE OF  
CAMEROONIAN SMEs**

**TCHEUBEU NANA Tyéri Basilide**

PhD. Enseignant chercheur

Département : Techniques de Commercialisation, de Gestion Comptable et Financière

IUTFV de Bandjoun

Université de Dschang

Cameroun

**Date de soumission** : 30/03/2026

**Date d'acceptation** : 29/04/2026

**Pour citer l'article** :

TCHEUBEU NANA. T.B. (2026) « Confiance / contrat comme éléments explicatifs des mécanismes de contrôles et de la performance des entreprises en coopération : cas des pme camerounaises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 5 » pp : 530- 559.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le problème posé dans cette recherche est de voir dans quelle mesure les mécanismes de contrôle formel et/ou informel peuvent influencer la réussite des entreprises en coopération. Elle suscite la question suivante : pour leur succès ou échec, quels mécanismes de contrôles les entreprises en coopération doivent elles mettre sur pied ? l'objectif principal de recherche est de comprendre et expliquer si le contrôle formel (le contrat) et le contrôle informel (la confiance) peuvent être combiné pour la réussite de chaque partenaire impliqué dans cette forme organisationnelle particulièrement les pme. Ce travail fait d'abord une synthèse sur les débats théorique sur le contrat substitut ou complément de la confiance comme mode de contrôle des entreprises en coopération, ensuite dans une démarche hypothético déductive les informations sont recueillies à parti d'un questionnaire auprès des pme camerounaises en coopération. Il ressort enfin de l'analyse de ces informations les résultats suivants : la confiance et le contrat de moins de six mois influencent la performance des PME en coopération. Cependant la confiance influence positivement la performance et les contrats de moins de six mois ont une influence négative sur la performance.

**Mots clés** : Contrôle formel ; Contrat ; Confiance ; Performance ; PME en coopération.

## Abstract

The problem posed in this research is to see to what extent formal and/or informal control mechanisms can influence the success of cooperative enterprises. It raises the following question: For their success, what control mechanisms must cooperative businesses establish? The main research objective is to understand and explain whether formal control (contract) and informal control (trust) can be combined for the success of each partner involved in this organizational form, particularly SMEs. This work first summarizes the theoretical debates on the contract as a substitute or complement to trust as a mode of control for cooperative SMEs. Then, using a hypothetical-deductive approach, information is collected from a questionnaire among Cameroonian cooperative SMEs. The analysis of this information reveals the following results: trust and contracts of less than six months influence the performance of cooperative SMEs. However, trust positively influences performance, and contracts of less than six months have a negative influence on performance.

**Keywords**: Formal control; Contract; Trust; Performance; Cooperating SMEs.

## Introduction

Les relations de coopération sont devenues une pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés concernant aussi bien les grandes entreprises que les pme. Bénéficiant de la combinaison des forces et du savoir-faire des entreprises, celles-ci contribuent à la rentabilité des partenaires impliqués et améliorent fortement leur compétitivité. Le développement considérable du phénomène d'externalisation des opérations s'explique ainsi par la diversité des bénéfices (économiques, managériaux et stratégiques) associée à cette stratégie ; ce qui favorisent les adaptations flexibles, rapides et innovantes et réaliser également un avantage concurrentiel (Herelli A. et Karoui Z. S. 2023). Bien que répandues et en constance augmentation, les manœuvres de la coopération interentreprises connaissent un taux d'échec relativement important. Cet état de fait associé à la faiblesse des travaux portant sur les processus de gestion et la mise en œuvre de ces formes d'entreprises légitiment un questionnement sur les facteurs de réussite des manœuvres de la coopération (Brulhart F. et Favoreu C., 2003). Le contrôle apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. Les fonctions essentiellement synthétiques et complémentaires du contrôle sont : informer les décideurs par les coûts, les indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles et mettre en relation les objectifs et les ressources. Le caractère multifonctionnel des contrats apparaît tendu vers deux finalités essentielles : permettre aux parties d'assurer la compatibilité de leurs comportements et assurer le respect des engagements qu'elles souscrivent en ce sens. Pour le faire, elles aménagent des mécanismes : (1) de « coordinations techniques » permettant de spécifier les modalités d'intervention des co-contractants afin qu'elles soient compatibles et optimales ; ces mécanismes reposent soit sur la définition préalable de règles de comportement, soit sur la mise au point d'un mécanisme d'autorité, soit sur la combinaison des deux ; (2) d'incitation et de garantie qui conduisent les agents à observer les prescriptions du premier mécanisme. Ces mécanismes reposent également sur la mise au point de dispositifs d'incitation, de supervision et de coercition ainsi que sur l'échange de garanties assurant la crédibilité des engagements. La confiance repose au contraire sur les mécanismes informels. Il apparaît souvent comme une alternative au prix et à l'autorité quasi-hiérarchique lorsque ceux-ci s'avèrent inefficaces. Toute organisation combine différents modes de coordinations (autorité, négociation, confiance, prix) et différentes formes de gouvernances (hiérarchique et non hiérarchique) dans le but d'acquérir un avantage compétitif. La performance au niveau managériale est l'aptitude et la capacité du manager et de l'équipe

dirigeante à combiner les différentes ressources productives de la meilleure façon possible, à moindre coût tout en offrant un produit de qualité et d'atteindre les objectifs fixés. Les entreprises privilégient les critères de rendement, de productivité, de survie et de profitabilité afin de tirer le meilleur parti possible des ressources dont elles sont responsables pour atteindre les objectifs désirés (Tsambou A.D. et al 2016). Le problème posé ici est de savoir ; dans quel mesure les mécanismes de contrôle formel et/ou informel peuvent influencer la réussite de cette forme organisationnelle ? Elle suscite également la question suivante : pour sa réussite, quel mécanisme de contrôle faut-il mettre sur pied dans les entreprises en coopération ? l'objectif principal de recherche est de comprendre et expliquer si le contrôle formel (le contrat) et le contrôle informel (la confiance) peuvent être combiné pour la réussite de chaque partenaire impliqué dans cette forme organisationnelle particulièrement les pme. Peu de chercheurs se sont intéressés de cette problématique, particulières au niveau des pme camerounaises. Ce travail fera d'abord une synthèse sur les débats théoriques sur le contrat substitut ou complément de la confiance comme mode de contrôle des entreprises en coopération, ensuite dans une démarche hypothético déductive les informations sont recueillies à parti d'un questionnaire auprès des pme camerounaises en coopération et enfin une présentation des résultats de la recherche.

## **1. LES PME FACTEURS DE DEVELOPPEMENT INCONTOURNABLES DES ECONOMIES**

La PME représente dans tous les pays environs plus de 99 % de la population des entreprises. Compte tenu de sa souplesse à la création comme dans le fonctionnement, elle fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs comme des hommes politiques ainsi que des organismes internationaux. Pour plusieurs spécialistes, ce sont des entités sur lesquelles il faut désormais compter pour le développement. Depuis quelques années, il devient difficile de prévoir le développement des PME sans s'interroger sur leur capacité à s'adapter à la mondialisation de l'économie. En effet, cette mondialisation engendre de nombreux changements dans la macro et dans le micro-environnement des PME qui perturbent leur position sur le marché. Elle détermine, par exemple, les baisses de prix et formule des exigences plus élevées en matière de technologies, de qualité, de diversité et d'innovations des produits et services. En renforçant la concurrence nationale et internationale, elle modifie aussi les relations traditionnelles établies entre les PME et les autres acteurs économiques (fournisseurs, distributeurs, etc.), tout comme elle intensifie la confrontation des PME locales

avec de grandes entreprises multinationales et des concurrents particulièrement compétitifs (Crottet S., 2001).

La prise de conscience des problèmes particuliers concernant la gestion des PME a conduit à l'émergence d'une communauté scientifique spécialisée dans le management des PME, les « Pmistes ». Cette communauté scientifique est structurée autour de plusieurs associations de recherche internationale dont les principales sont l'ICSB (International Council of Small Business) et l'AIREPME (l'Association International de Recherche En PME). La pluralité de ces associations est leur caractère pluridisciplinaire. Ces associations regroupent non seulement les économistes et les gestionnaires mais aussi les psychologues, les sociologues, les juristes, les politistes... L'analyse de la diversité des PME gagne à ce pluralisme des points de vue. La première tâche de cette communauté a été d'élaborer les fondements d'une théorie de la PME et son mode de gestion.

### **1.1. ENTREPRISES EN COOPERATION : UNE NECESSITE**

Il existe plusieurs formes de coopérations interentreprises nous pouvons citer comme exemples les « districts industriels » en Italie dans le domaine manufacturier et les PME de la Silicon valley aux Etats-Unis dans le domaine informatique. Le réseau de PME est une forme parmi tant d'autres. Les stratégies de réseau des entreprises sont le signe d'une très grande vitalité et d'une grande soif de réussir. La vie des réseaux est essentiellement fondée sur l'échange. Le réseau est souvent créé pour réagir, contre un environnement hostile. Lorsque cet environnement hostile n'existe plus, le réseau n'a plus de raison d'exister dans sa forme originelle : soit le réseau disparaît, soit il se modifie. Le réseautage est une décision spécifique à l'entreprise réseau. Il se traduit sur le plan pratique par le choix de la forme du réseau, des nœuds (activités) et l'établissement des liens entre les nœuds. Ces choix impliquent les actions d'externalisation (ne pas faire, faire faire), d'internalisation (faire) ou de collaboration (faire ensemble). Les actions de faire ensemble nécessitent l'exploitation conjointe des ressources de l'activité qui peuvent se trouver à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Les décisions d'externalisations nécessitent aussi la résolution des problèmes du devenir ou du sort des ressources internes associées aux activités à externaliser, en plus du problème du choix des partenaires potentiels. Ces partenaires ne sont pas considérés comme de simples fournisseurs ; ils sont plutôt vus comme étant des partenaires stratégiques. Les recherches ayant traité la question du choix des partenaires stratégiques demeurent rares. Les membres du réseau se spécialisent en fonction des compétences qu'ils détiennent en vue de la réalisation de l'objectif commun. La spécialisation entraîne à la fois une interdépendance et

une complémentarité entre les membres. Orléans a., (1994) pose alors la question suivante : la spécialisation des activités rend-t-elle l'individu solidaire du groupe ? Sa réponse est claire : c'est la complémentarité, inscrite objectivement dans la structure des activités, qui constitue le ciment social : chacun a besoin de chacun. Cette complémentarité constituerait à elle seule la base solide de la coopération et, par voie de conséquence, celle de la vie en société. Dans une coopération en réseau la performance dépend du choix des partenaires : un mauvais choix peut avoir des conséquences néfastes sur l'évolution de la relation. La mise en œuvre des outils de suivi de la relation étant également une condition non négligeable pour la réussite.

## **1.2. CONFIANCE COMME MECANISME DE CONTROLE DES PME EN COOPERATION**

Nous essayons de montrer l'interdépendance du contrat et de la confiance (1), et que les deux devraient être utilisés de manière complémentaire et non l'un au détriment de l'autre (2).

### **1.2.1. CONFIANCE EN TANT QU'ALTERNATIVE ET SUBSTITUT AU CONTRAT**

#### **1.2.1.1. LA CONFIANCE COMME ALTERNATIVE DU CONTRAT DANS LES RELATIONS DE COOPERATION**

La littérature tend seulement à différencier et à hiérarchiser ces deux modes de coordinations que sont la confiance et le contrat, mais cherche aussi à les opposer en affirmant l'impact négatif du second sur le premier. L'affirmation de cet antagonisme se retrouve notamment dans les courants et approches théoriques traitant des déterminants de la confiance dans les relations de réseau d'entreprises. S'il n'est pas réellement présent dans le courant qui pose la confiance comme une donnée ou un pré requis à toute collaboration<sup>1</sup> bien qu'implicitement suggéré, il est en revanche plus spécifiquement affirmé dans les travaux privilégiant une approche endogène ou relationnelle de la confiance. Selon Brousseau E. et al, (1997) certaines analyses tendent à démontrer que si la confiance ne peut être créée par décret ou contrat, il est possible de construire et d'entretenir délibérément des relations de confiance<sup>2</sup>. La confiance émerge alors de manière endogène de certains rapports économiques et d'interactions et apparaît ainsi comme la résultante des interactions et des échanges qui se développent entre les partenaires dont les comportements et les représentations vont

---

<sup>1</sup> Bien que ce courant ne se penche pas réellement sur les déterminants de la confiance, il est généralement supposé qu'une forte proximité stratégique, culturelle et organisationnelle ainsi qu'une convergence d'objectifs entre les partenaires favorisent l'instauration d'un climat de confiance. La confiance est ainsi perçue comme résultat d'une volonté de coopérer résultant d'une convergence d'intérêts et de besoins.

<sup>2</sup> Ce qui revient à créer et développer des liens et des interactions sociales qui vont, à terme produire de la confiance entre les partenaires.

progressivement se transformer au cours de la relation. Les partisans des théories relationnelles soulignent l'importance de la socialisation dans les relations coopératives (Granovetter M., 1985 ; Ring P. S. et Van der Ven, 1992, 1994). Selon cette logique, la confiance dans les relations inter-firmes se développe par le biais d'un processus d'apprentissages réciproques. La pratique d'une action coopérative et concertée, la connaissance de l'autre (de son comportement et de ses valeurs) constituent les principaux facteurs de construction de la confiance. La confiance s'apparente dès lors à un mécanisme informel de contrôle aussi appelé mécanismes sociaux (Das T. K. et Teng B. S., 1998). Ainsi que l'affirme Lorentz E. H., (1998), c'est bien le déroulement de la relation elle-même qui crée la confiance. Toute relation de coopération doit être analysée comme un processus dont le déroulement peut créer, renforcer ou détruire la confiance (Brulhart F. et Favoreu C., 2003). Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle considère que la confiance ne peut être délibérément construite. Elle n'émerge en fait que comme un sous-produit non intentionnel des relations sociales. Elle constitue à la fois un résultat du processus de coopération et une condition fondamentale de son renforcement et de son développement.

#### **1.2.1.2. LA CONFIANCE COMME SUBSTITUT DU CONTRAT DANS LES RELATIONS DE COOPERATION**

Selon ce courant, ce sont véritablement les contacts transorganisationnels et interpersonnels qui constituent de véritables mécanismes de coordination et de socialisation. En favorisant l'intégration et le rapprochement des partenaires, ces relations réduisent l'incertitude concernant les comportements potentiellement adverses des co-contractants, permettant in fine le développement de la confiance. Il existerait en outre une relation inverse entre d'un côté la diversité et l'intensité des contacts et d'un autre, le niveau de contractualisation <sup>3</sup>(Lassar W. et Zin W., 1995).

Non seulement le contrôle formel avec ses ambitions de planification, d'organisation et d'orientation est inutile mais il peut aussi devenir très rapidement néfaste pour les processus d'émergence de la confiance, et ceci pour trois raisons. Premièrement parce qu'il peut être générateur de défiance et de suspicion chez les partenaires. Cette idée a notamment été développée par Argyris C., (1952) qui considère les mécanismes formels de contrôle comme un puissant obstacle au développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires. Le recours aux mécanismes de contrôle par le contrat par l'une des parties est en effet souvent

---

<sup>3</sup> La réduction ou la faiblesse des contrats inter organisationnels amenant à recourir à un plus haut niveau de contractualisation.

perçu par les autres comme un manque de confiance, ce qui réduit à leur tour leur confiance envers leurs partenaires. L'enclenchement d'un processus cumulatif et auto-entretenu conduit à une disparition totale du degré de confiance entre l'ensemble des partenaires. On retrouve cette idée chez Ghosal S. et Moran P., (1996) qui soulignent qu'une recherche de contractualisation des rapports par l'une des parties « visible » l'existence d'appréhensions des inquiétudes. Cette mise en lumière affecte le climat de confiance préexistant et favorise les comportements opportunistes des co-contractants. Deuxièmement, parce qu'en créant un cadre rigide ou un carcan organisationnel, le contrôle formel peut limiter la liberté d'échanges des acteurs et leurs interactions, empêchant, par la même, la transformation des comportements et des représentations individuelles et collectives décrites précédemment<sup>4</sup>. Le processus de socialisation et d'intégration se trouve bloqué par la mise en place de dispositifs de contrôle. La troisième raison a trait, lors de la formalisation des responsabilités de chacune des parties à la mise en lumière des comportements et des actions non couverts par les contrats. Cet éclairage sur les manquements du contrat peut déclencher chez l'une des parties l'apparition de comportements opportunistes (Poppo L. et Zenger T., 2002).

En somme nous pouvons dire que le contrôle formel détruit la confiance, au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle car il entraîne la suspicion et le contrôle se développe le long d'un continuum qui oppose contrôle total (par spécification des tâches) et confiance. Plus le niveau de confiance entre les partenaires est élevé, moins le contrôle est utilisé. La substitution du contrôle par la confiance au contrôle formel s'impose plus qu'elle n'est un choix que lorsque le client ne peut évaluer la prestation de son fournisseur. La conclusion commune à l'ensemble de ces arguments est celle d'une nécessaire et inévitable substitution de la confiance par rapport au contrôle formel (contrat) en tant que mécanismes de coordinations des échanges inter organisationnels. Plus efficace et moins coûteuse, la confiance est généralement considérée comme mécanisme le plus apte à gérer les arrangements organisationnels complexes de type réseau, partenariats ou alliances stratégiques (Brulhart F. et Favoreu C., 2003).

---

<sup>4</sup> Le phénomène d'apprentissage

## **1.2.2. LE contrat comme complément et mécanisme de renforcement de la confiance**

### **1.2.2.1. CONTRAT COMME ELEMENT ANTERIEUR A LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE COOPERATION INTERENTREPRISES**

A l'opposé des courants cités plus haut se situent les théories contractuelles qui insistent au contraire sur l'importance des mécanismes formels, des règles et des procédures standardisées dans la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly P-B. et Mangematin V., 1995). Le contrat, ainsi que les différentes modalités de contrôle qui l'accompagnent, vont fournir à l'ensemble des parties un certain nombre de points de repère qui vont guider leurs comportements coopératifs et permettre un certain nombre de réajustements. Cette approche se retrouve plus particulièrement dans le concept de « confiance système ». Ce terme traduit l'idée d'une confiance reposant en grande partie sur la conviction que les différentes parties respecteront les règles et les accords qui régissent la coopération.

Les garanties offertes par les dispositifs de contrôle formels en des termes : de résultat à atteindre ; d'évaluations (et donc de rémunération) objectives de performance ; de délimitation des responsabilités et des contributions de chaque partie ; d'existence de méthodes de résolution des conflits réduisent les réticences et poussent les différents acteurs à s'impliquer pleinement dans le réseau.

Becheikh N. et Su Z., (2001) affirment ainsi que par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent donc renforcer la confiance entre eux. Ainsi que le souligne Poppo L. et Zenger T., (2002), la spécification et la définition de « sécurités contractuelles » confortent chaque partie dans l'idée que le partenaire adoptera un comportement coopératif. Ce comportement présent, qui est en quelque sorte forcé et contraint, est un gage de coopération future et de pérennisation de la relation de coopération. Le contrôle protège et renforce le partenaire dans les phases préliminaires de sa construction, considérées comme les plus délicates, et permettent ainsi d'enclencher le processus d'interactions sociales qui conduit à la construction d'un capital de confiance entre co-contractants.

### **1.2.2.2. CONTRAT L'UN DES PRINCIPAUX PROPULSEUR DE LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE COOPERATION INTERENTREPRISES**

La confiance que l'on place dans un partenariat est ainsi indissociable de celle que l'on place dans le système normatif et procédural qui encadre les relations de coopérations inter-firmes (Brousseau E., 1994). Cette approche est d'autant plus intéressante que non seulement elle réhabilite le contrôle dans le processus de formation et de gestion des partenariats, mais plus encore elle considère celui-ci comme l'un des principaux déterminants de la confiance. Ainsi selon Sitkin S. B., (1995), l'utilisation de règles formelles et de procédures standardisées, peuvent faciliter le développement, la diffusion de l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. Le contrôle formel n'est plus perçu comme un obstacle et facteur d'inefficacité organisationnelle mais acquière au contraire un caractère et un rôle stratégique dans l'instauration de relations coopératives inter-firmes.

### **1.2.2.3. CONTRAT ET CONFIANCE, DEUX MECANISMES DE COORDINATION COMPLEMENTAIRES**

Un autre courant, que l'on pourrait qualifier d'intégrateur, relativement proche de la théorie contractuelle, ne considère pas le contrôle formel et la confiance comme des mécanismes d'intégrations opposés ou exclusifs mais au contraire comme des dispositifs de coordination qui sont à la fois complémentaires mais, aussi et surtout, qui s'influencent mutuellement. Les interactions et les complémentarités entre les mécanismes formels et les dispositifs sociaux de coordination sont ainsi mises en avant. Cette approche, défendue notamment par Gould M. et Campbell A., (1987), insiste sur le fait que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas toujours incompatibles avec le développement de la confiance et réciproquement. Ainsi, face aux incertitudes environnementales qui viennent affecter l'évolution de la coopération et qui sont difficilement prévisibles et face aux multiples dimensions de l'échange qu'il est difficile de contractualiser, la confiance peut servir de support et de soutien aux dispositifs formels (le contrat) et jouer un rôle déterminant dans le maintien et la stabilité de la relation de coopération au cours du temps.

L'influence du contrat sur la confiance peut au cours de la relation s'inverser. Le partage de l'information, l'apprentissage individuel et/ou collectif des partenaires, l'expérience et les leçons tirées de la coopération peuvent conduire à une redéfinition des dispositifs du contrat, notamment dans le sens d'une complexification et d'une adaptation plus précise et plus personnalisée des termes du contrat.

Que l'on retienne l'idée de complémentarité ou bien celle d'interactivité, la confiance et le contrat apparaissent ici comme deux éléments fondamentaux dont la combinaison permet d'assurer un plus haut niveau de performance du réseau (Brulhart F. et Favoreu C., 2003).

### **1.3. Performance des entreprises en coopération**

#### **1.3.1. La définition de la performance des entreprises en coopération**

Comme dans le cas de la performance des entreprises, il n'existe pas de définition universelle d'une relation de réseau performante. Selon Foued C. et al., (2007) La performance de ces relations est souvent appréciée à travers leur survie, leur durée, leur stabilité et leur issue. Néanmoins, chaque partenaire a des objectifs particuliers à atteindre en acceptant de coopérer ; ainsi nous retenons la définition d'Anderson E. et Coughlan A. T., (2002) selon laquelle la performance d'une relation de coopération correspond au degré d'accomplissement des objectifs par les partenaires de la relation. La mesure de la performance de telles manœuvres est également sujette à un débat particulièrement intense et il n'existe pas véritablement de consensus sur la mesure de la performance d'un réseau, ce qui explique en partie le moindre volume de recherches portant sur ce domaine (Gulati R., 1998 ; Shamdasani S. et Sheth R., 1995).

#### **1.3.2. La mesure de la performance des réseaux d'entreprises**

La notion de succès ou d'échec et plus précisément de performance du réseau d'entreprises nécessite pour être opérationnelle une prise de décision par rapport à la mesure. Les études sur le succès des coopérations interentreprises réalisées dans la dernière décennie indiquent que l'évaluation de la performance est un facteur de succès essentiel. Toutefois, un grand nombre de travaux sur la performance des entreprises en coopération se concentrent sur l'influence de l'environnement, le degré d'interaction des partenaires, les caractéristiques des partenaires ou des caractéristiques organisationnelles de la performance. Les recherches sont également assez nombreuses concernant la performance des réseaux logistiques (Dumoulin R. et al. 2000 ; Dumoulin R. et François V., 2002). En général deux types de mesures à la fois objectives et subjectives sont associées (Park S. H., 1996). Dans le même sens, Mohr J. et Spekman R., (1994) définissent deux indicateurs de succès du réseau : l'indicateur objectif concerne le volume des échanges entre partenaire ; l'indicateur subjectif est la satisfaction des deux partenaires.

Pour Capiez A., (2008) ces dimensions sont multiples et peuvent être regroupées en deux catégories essentielles : une dimension objective à la fois économique (efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation), et une dimension subjective à la fois sociale (valeur

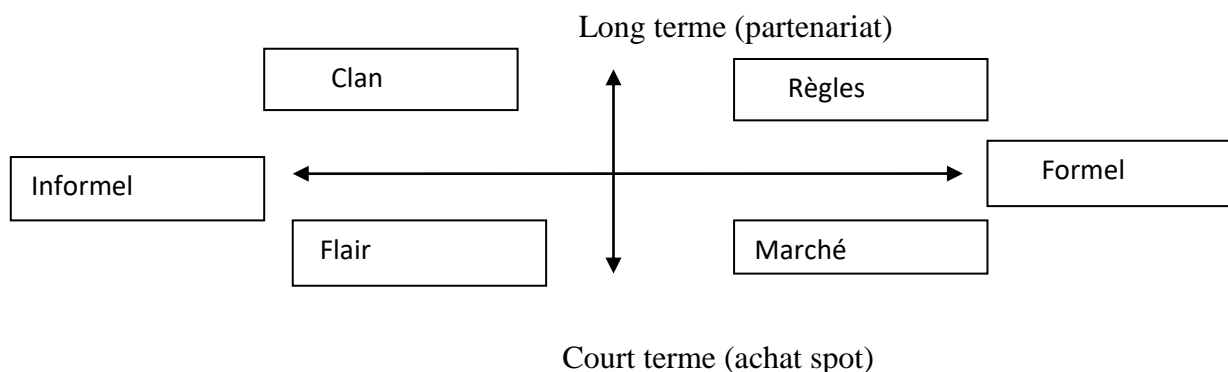
des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation). Pour compléter la mesure financière (efficacité) privilégiée au départ, le contrôle de gestion propose une approche plus synthétique, comme celle du « Balanced Scorecard » de Kaplan R. S. et Norton D. P., (1992). Epstein M. et Manzoni J. F. (1998) définissent une chaîne causale d'indicateurs de performance sur un continuum temporel, les progrès appréhendés par les indicateurs non financier influant ultérieurement sur la performance financière. Heitz M. et Douard J. P., (2000) proposent une grille d'évaluations fondée sur les objectifs et stratégies des partenaires. Pour leur recherche, Dumoulin R. Meschi P-X. et Uhlrig T., (2000) retiennent comme critères objectifs, la capacité à réduire les coûts, améliorer la qualité du service, optimiser la gestion des actifs circulants et actifs immobilisés des partenaires horizontaux ; et comme critères subjectifs : la réalisation ou non des objectifs initiaux formulés lors de l'adoption de la coopération.

Pour Gulati R., (1998) ; Shandasani S. et Sheth R. (1995) « il n'existe pas de véritable consensus sur la mesure de la performance d'une coopération interentreprises, ce qui explique en partie le peu de recherches dans ce domaine. En fait une coopération est réussie à partir du moment où il réalise ses objectifs ».

### **1.3.3.RELATION CONTRAT/CONFIANCE GAGE DE SUCCES DES ENTREPRISES EN COOPERATION**

Intégrant les travaux du courant sociologique Granovetter M., 1985 et Powel W.W., 1990, postulent que le contrat ne suffit pas à assurer la performance des formes organisationnelles s'il n'est pas renforcé par la confiance et le développement de liens interpersonnels. Poissonnier H., (2005) propose un cadre d'analyses fondé sur la notion de chaîne de contrôle, sur un continuum intra organisationnel défini comme un « ensemble de relations entre acteurs exerçant les uns sur les autres un contrôle, au travers de modalités diverses, le contrôle exercé par ces « maillons » étant dépendant du contrôle subit par ces derniers ». Combinant perspectives temporelles (dynamiques) et le degré de formalisme (donc contingence) du contrôle à partir de plusieurs études de cas complétées par une étude statistique robuste, il dégage quatre types de figures.

**Figure 1: La configuration du contrôle (Poissonnier H., 2005)**



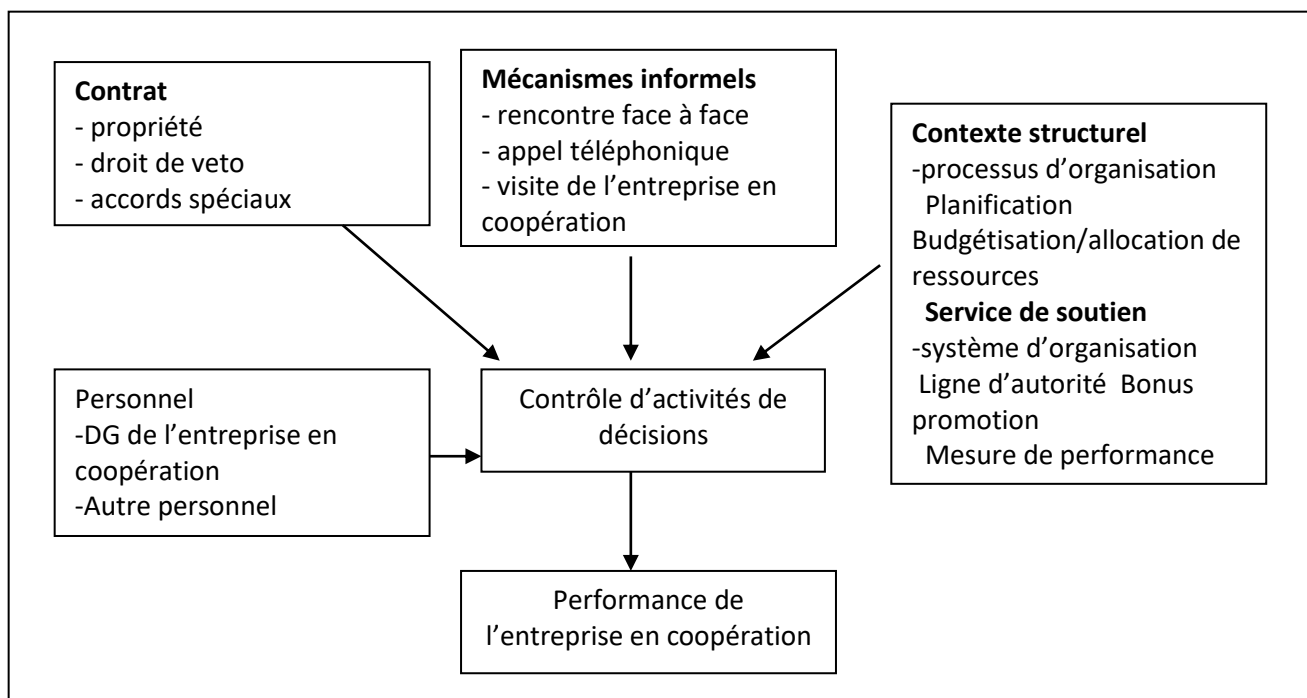
Source : Hasrouri I., (2007) p. 18

L'étude de Schaan J. L., (1987-1990) ; L'auteur part de la conclusion de certaines études antérieures selon laquelle près de 70% des joints ventures internationales ne satisfont pas les attentes d'au moins une des sociétés-mères et trouve comme une des raisons de cet échec, l'incapacité des sociétés-mères à mettre en place des structures de contrôle optimales. La performance déjà difficile à mesurer, l'est davantage lorsqu'il s'agit d'un joint-venture internationale qui doit concilier les attentes de ses sociétés-mères avec les siennes propres. Ainsi trois tendances de définitions dominent la littérature sur de telles performances :

- La tendance focalisée sur les critères financiers tels la croissance, le profit et l'intensité du capital.
- La tendance favorisant les critères objectifs autres que financiers que sont : la survie, la stabilité de la structure de propriété, la renégociation du contrat de la joint-venture internationale.
- La tendance utilisant le critère subjectif lié à la satisfaction des sociétés-mères des résultats de joint-venture international.

L'étude porte sur dix joint-ventures internationales installés au Mexique et ayant chacune une société-mère locale mexicaine et une société-mère étrangère. La collecte des données est faite à partir d'un questionnaire. Les critères de performance sont d'ordre quantitatifs (chiffre d'affaires, profit, part de marché, dividendes...) et qualitatifs (expériences d'apprentissages, la contribution à l'économie mexicaine, l'écart entre stratégie prévue et stratégie réalisée, la confiance du système local financier ou joint-venture internationale, la création d'une bonne réputation de la société-mère étrangère au Mexique). L'auteur à travers l'analyse des données révèle qu'il est profitable d'aborder le concept de contrôle en cherchant à comprendre ce que les sociétés-mères contrôlent dans l'entreprise en coopération et comment elles le contrôlent plutôt que de vouloir mesurer la quantité et le niveau de contrôle requis.

**Figure 2 : Les mécanismes de contrôle dans les entreprises conjointes**



Source : Schaan J.L. 1990 P. 2305

L'auteur conclut que les activités où les décisions contrôlées et les mécanismes de contrôle utilisés sont les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise en coopération. Cette étude est importante pour nous en ce sens qu'elle montre l'effet du contrôle sur la performance dans une coopération interentreprises. Elle montre également que les modes de contrôle tels que la confiance (contrôle informel) et le contrat sont également mobilisés, ainsi que l'échange du personnel entre les entreprises impliquées dans la coopération.

L'étude de Beaujolin-Bellet R. et Nogatchewsky G., (2005) ; elle étudie la rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur à partir d'une étude de cas dans la vallée de la Maurienne (France), et proposent un contrôle dual de la confiance et du contrôle formel c'est-à-dire le contrat pour permettre à l'entreprise d'être performante et maintenir la relation de coopération. « Le déficit d'évaluation a posteriori des effets de la substitution d'un mode de contrôle par le marché à un mode de contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur fait écho à l'absence antérieure d'instrumentation de la performance du mode de contrôle par la confiance. Ainsi, une relation locale client-fournisseur fondée sur la confiance qui s'exonère de critères d'évaluations numériques ne permet pas de fournir la preuve de sa performance, ce qui est néanmoins nécessaire dès que le niveau et les critères de décisions

changent. C'est alors tout le système informel sur lequel repose le contrôle par la confiance qui est remis en question. Ces éléments d'analyses vont dans le sens des travaux de Guibert N. & Dupuy Y., (1997) qui suggèrent que le contrôle formel et le contrôle informel doivent se développer en cohérence l'un par rapport à l'autre pour garantir la cohésion du système. Dans le cas étudié, l'absence de dispositifs formels a effectivement conduit à fragiliser les relations » c'est-à-dire la non continuité de la relation (Beaujolin-Bellet R. et Nogatchewsky G., 2005). Cette recherche souligne et approfondit la connaissance des fragilités du contrôle par la confiance. Non instrumentalisé par des dispositifs formels, ce mode de contrôle ne passe pas l'épreuve du marché. Ainsi, le contrôle par la confiance est paradoxalement puissant et fragile en même temps : puissant parce qu'il permet de sélectionner des fournisseurs sur des critères qualitatifs qui ne sont pas mesurables mais qui sont néanmoins importants ; fragile parce qu'étant affranchi des dispositifs formels et reposant sur les relations interpersonnelles, il est difficilement transférable du niveau local au niveau organisationnel global ; fragile aussi parce que, si la défiance surgit, introduite par un tiers, les bases même du modèle s'effondrent.

On est passé ainsi d'un fonctionnement de marché quasi de gré à gré, entre personnes se connaissant bien et s'évaluant à l'aune des relations établies, à l'établissement de contrats issus de procédures d'appels d'offres avec de nouveaux fournisseurs sur la base de résultats (en premier lieu, les prix). Les dispositifs et les objets du contrôle réalisés par les clients sont ainsi caractéristiques d'un mode de contrôle par le marché, alors que, dans le même temps, les caractéristiques des transactions n'ont pas évolué. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de l'évolution du mode de contrôle dans les relations client-fournisseur de la vallée de la Maurienne.

**Tableau 1: La synthèse de l'évolution du mode de contrôle dans les relations client-fournisseur de la vallée de la Maurienne.**

Nature de la relation et du mode de contrôle		
	Avant	Après
Mode de contrôle	Contrôle par la confiance	Contrôle par le marché
Objets du contrôle	Les compétences des fournisseurs, la qualité de la prestation (travail bien fait) et du service associé (réactivité, disponibilité) pas de critères formalisés.	Les résultats et en premier lieu les prix.
Nature des relations Interentreprises	Relations interindividuelles locales, entre un directeur de PME et des directeurs de sites	Relations de marché globales, gérées par les Directions centrales des achats des groupe industriels.
Champ de mise en concurrence	Sollicitation des prestataires locaux uniquement	Extension des sollicitations des clients à des prestataires régionaux voire nationaux.
Critères et processus de sélection des fournisseurs	Réputation et expériences communes passées ; Reconduction tacite des contrats et facturation à Posteriori sur la base des réalisations (maintenance) ou de « forfaits » (travaux neufs).	Mise en concurrence des fournisseurs par des Procédures d'appels d'offres sur la base de cahiers des charges spécifiés à l'avance.
Cadre contractuel	Contrat-cadre ou pas de contrat : ajustements mutuels en cas de défauts de réalisation ou en cas de dépassement d'activités.	Application stricte des clauses contractuelles ; les fournisseurs sont rémunérés sur la base de l'atteinte des résultats spécifiés au contrat.

Source : BEAUJOLIN-BELLET R. et NOGATCHEWSKY G., 2005 p. 16

Comme nous avons dit plus haut les contrats renforce la confiance. La suppression de ces contrats conduit à recourir à un plus haut niveau de contractualisation. Les caractéristiques de la contractualisation dans les coopérations interentreprises sont de reposer sur des contrats de moyen ou de long terme ou autres que les « contrats spot » (WILLIAMSON O. E., 1991).

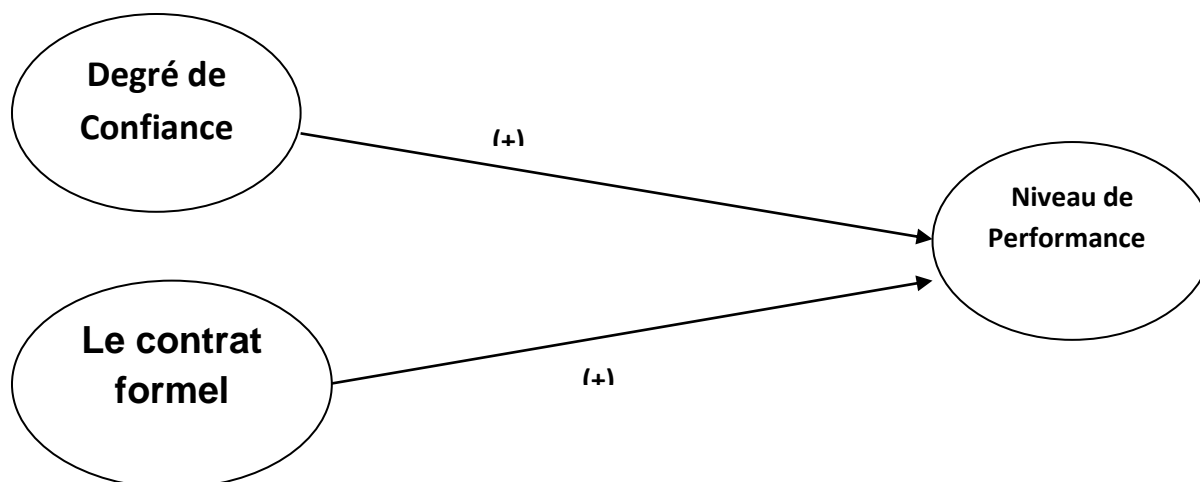
**Hypothèse : plus une PME combine les modes de contrôle formel et de contrôle informel, plus elle est performante.**

**Hypothèse 1 a : la confiance a une influence positive sur le niveau de performance des PME en coopération.**

**Hypothèse 1 b : les contrats à moins de 6 mois ont une influence positive sur le niveau de performance des PME en coopération.**

Ceci nous permet de représenter le modèle ci-dessous

**Figure 3 : Le modèle du contrôle et de la performance**



Source : auteur à partir des travaux de DUMOULIN R. et al, 2000

A partir des développements précédents et en nous inspirant des travaux de Dumoulin R. et al, (2000) et de Brulhart F. et Favoreu C, (2003) nous pouvons représenter le modèle ci-dessous.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE SUR LES MECANISMES DE COORDINATION DES PME EN COOPERATION OU EN RESEAU**

Pour tester ces hypothèses les informations sont collectées auprès d'un échantillon de 54 PME camerounaises<sup>6</sup> en réseau. La méthode non probabiliste est retenue pour la constitution de l'échantillon. Parmi les approches non probabilistes nous avons adopté celle qui procède par quota, elle nous a semblé plus adaptée à cette recherche. Nous nous sommes intéressés aux PME des secteurs manufacturiers et logistiques. Les données sont récoltées à partir d'un questionnaire que nous avons adopté après une étude exploratoire auprès des dirigeants des PME<sup>7</sup>. Le questionnaire comporte une variable expliquée la performance. Pour mesurer la performance, les échelles de Canon J. C. et Perrault W. D., (1999) ont été combinées aux échelles proposées par Ganesan S. (1994), Stank T. P. et al. (1996) et par Blankenburg D. et al. (1999)<sup>8</sup>. Une série de question portant sur la notion perçue de succès ou d'échec de l'implication dans le réseau d'alliances par l'entreprise. Cette notion a été appréhendée à partir de deux types de mesures à la fois objectives et subjectives. Les mesures « objectives » de l'accroissement de la performance sont contenues dans trois questions : une relative à la

<sup>6</sup> Les partenaires pouvant être les fournisseurs, des clients, des concurrents avec qui l'entreprise entretient des relations stratégiques à long terme ou depuis au moins deux ans.

<sup>7</sup> Le questionnaire a été administré entre le mois de février et le mois de mai 2023

<sup>8</sup>Cité par DUMOULIN R. et al, (2000).

variation des coûts, une autre relative au développement de la qualité du service, et une relative à la réduction de l'actif circulant et immobilisé (Dumoulin R. et al, 2000). Nous avons ajouté une quatrième question après étude exploratoire : l'augmentation du chiffre d'affaires. La mesure subjective étant contenue dans une question relative à la satisfaction globale de s'être engagé dans la coopération, nous avons donc onze items pour les questions sur la performance. Ces échelles ont été adaptées dans le contexte français par Guibert N. (1996). Les variables expliquées le contrat à court terme d'une durée de moins de six mois ; et la confiance. Pour la mesure de la confiance, nous avons repris la mesure développée par Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), enrichi par l'ajout d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance souligné à plusieurs reprises par les experts interrogés lors de la phase de l'étude exploratoire, obtenant ainsi un construit de 10 items. Pour le traitement des données nous avons utilisé le logiciel SPSS (V10). L'analyse factorielle et l'analyse factorielle de correspondance nous a permis de vérifier les échelles de mesure des variables de la confiance et performance. La régression et le calcul du coefficient de corrélation nous permettent d'apprécier l'existence ou non d'une relation entre la variable explicative et les variables expliquées.

Notre positionnement est positiviste et notre démarche est empirique par le test d'hypothèses formulées à partir de la littérature existante et d'une étude exploratoire nous situant dans une démarche hypothético-déductive.

Pour nous, la coopération des PME ou réseau de PME au Cameroun est constitué des entreprises employant au plus 100 personnes, qui entretiennent les relations de coopération à long terme<sup>9</sup> avec les partenaires verticaux et/ou horizontaux donc les motifs peuvent être liés au transfert technologique, l'accroissement des parts de marchés, la réduction des coûts, la réduction des investissements, la spécialisation, l'utilisation optimale des équipements etc.

Les statistiques sur le taux d'utilisation des équipements par les PMI camerounaises nous montrent la nécessité pour ces PME de se mettre en coopération pour optimiser l'utilisation de leurs ressources.

### 3. RESULTATS

Le concept de performance est mesuré par onze items ; parmi ces onze items nous avons deux items renversés, il s'agit des questions « globalement nous sommes satisfaits de cette association » et « D'une façon générale ; nous dirons que les résultats de notre association avec ces partenaires ont largement dépassé nos attentes ». Nous avons réalisé le test de

---

<sup>9</sup>Nous avons retenu comme long terme une durée supérieure ou égale à deux ans

pertinence de l'analyse en composante principales dit test de KMO qui donne la valeur 0,583 considéré comme bon ainsi que le test de Bartlett qui est de 275,799 avec un seuil de signification très faible (0,000), permettant d'accepter les résultats de cette analyse factorielle. La matrice de composante après rotation se trouve dans le tableau ci-après :

Nous avons quatre facteurs dont le premier représente 36,28 % des variances et les deuxième, troisième quatrième facteur représentent respectivement 17, 19 %, 12,40 % et 9,34 % des variances : ce qui est faible. Nous constatons que ce sont les questions renversées qui se trouvent sur le deuxième, troisième et quatrième facteur, nous les supprimons et en renouvelant l'analyse, nous avons cette fois un KMO de 0,827 et le test de Bartlett de 131,158 et une signification de (0,000), ce qui nous permet une fois de plus d'accepter les résultats de l'analyse factorielle. La matrice des composantes devient :

**Tableau 2 : facteur retenu pour le concept performance**

	1	Communalités
Si nous devons procéder à une évaluation de la performance de notre association avec ces partenaires, elle serait très exceptionnelle.	0,644	0,415
La relation de partenariat avec ces partenaires est très profitable.	0,852	0, 726
Cette coopération permet de réduire les coûts.	0,754	0,568
Cette coopération améliore la qualité du service (production).	0,911	0,830
Cette coopération nous permet d'être plus compétitifs.	0,851	0,725
<b>Valeurs propres</b>	<b>3,264</b>	
<b>% de variance expliquée</b>	<b>5,284</b>	
<b>Coefficient d'alpha de crombach</b>	<b>0,85</b>	

Source : logiciel de traitement des données

Cette dernière solution unidimensionnelle permet d'expliquer 65, 284 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,40. La matrice des composantes indique que tous les items ont un coefficient structurel supérieur à 0,64. Ces items sont donc conservés pour la suite de l'analyse. Pour mesurer la cohérence interne de ces items, nous avons recherché son coefficient d'alpha de crombach qui est de 0,85 qui doit être considéré comme très satisfaisant parce qu'il est supérieur à la valeur minimale recommandée (0,60). Un rapprochement avec les résultats de (Brulhart 2002) nous permet de faire les remarques suivantes : dans un premier temps nous avons retenu les items que lui pour mesurer la performance du partenariat, ensuite nous avons ajouté quatre items de (Dumoulin et al, 2000) pour mesurer la performance ; et enfin nous avons ajouté un item. Sur

les six items de (Brulhart 2002), deux ont été retenus, et sur les quatre deuxièmes items du deuxième auteur ci-dessus deux ont été retenus en plus du dernier issu de notre propre analyse. Le coefficient d'alpha de Crombach étant de 0,92 chez (Brulhart 2002), nous avons jugé le nôtre (0,85) acceptable.

**Le concept de confiance** est mesuré avec dix items, parmi lesquels nous avons deux items renversé (les questions qui expriment la même chose dans le sens contraire et qui nous permettent de nous rassurer que le répondant ne coche pas quelque chose et son contraire), il s'agit des questions 1 et 9. Nous avons réalisé le test de pertinence de l'analyse en composantes principales dit « test de KMO » qui donne la valeur 0,702 considérée comme bonne ainsi que le test de Bartlett qui est de 300,262 avec un seuil de signification très faible (0,000) et permettent d'accepter les résultats de cette analyse factorielle. La matrice de composante après rotation se trouve dans le tableau ci-après :

**Tableau 2: L'analyse des items relatifs à la confiance**

	Composantes		
	1	2	3
Nous ne pouvons pas toujours faire confiance à ces partenaires.			0,88
Ces partenaires sont parfaitement honnêtes.	0,668		
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,784		
Ces partenaires font toujours leurs travaux correctement.	0,822		
Ces partenaires sont vraiment dignes de foi.	0,811		
Nous avons personnellement une grande confiance en ces partenaires.	0,760		
Ces partenaires sont toujours intègres.	0,715		
Ces partenaires font toujours ce qui doit être fait.	0,713		
Ces partenaires ne sont pas toujours fiables.		-0,958	
Ces partenaires avec notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.	0,763		

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : varimax avec normalisation de Kaiser.

**Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).**

Nous constatons trois facteurs et le premier représente 47,8 % des variances, le deuxième et le troisième facteur représentent respectivement 13, 16 % et 11,0% des variances : ce qui est faible. Nous constatons que ce sont les questions renversées qui se trouvent sur le deuxième et troisième facteur. Nous les avons supprimés ce qui nous a donné cette fois un KMO de 0,755 et le test de Bartlett de 263,628 et une signification de (0,000), nous permet une fois de plus d'accepter les résultats de l'analyse factorielle. La matrice des composantes devient :

**Tableau 4 : Le facteur retenu pour le concept de confiance**

	F1	Communalités
Ces partenaires sont parfaitement honnêtes.	0,751	0,564
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,796	0,634
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,796	0,634
Ces partenaires font toujours leurs travaux correctement.	0,813	0,662
Ces partenaires sont vraiment dignes de foi.	0,865	0,748
Nous avons personnellement une grande confiance en ces partenaires.	0,699	0,448
Ces partenaires sont toujours intègres.	0,730	0,533
Ces partenaires font toujours ce qui doit être fait.	0,746	0,556
Ces partenaires avec notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.	0,736	0,522
<b>Valeurs propres</b>	<b>4,727</b>	
<b>% de variance expliquée</b>	<b>59,08</b>	
<b>Coefficient d'alpha de crombach</b>	<b>0,89</b>	

Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).

Cette dernière solution unidimensionnelle permet d'expliquer 59,081 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,40. La matrice des composantes indique que tous les items ont un coefficient structurel ou supérieur à 0,65. Les items ci-dessus sont ainsi conservés pour la suite de l'analyse. Pour mesurer la cohérence interne de ces items, nous avons recherché son coefficient d'alpha de crombach qui est de 0,89, considéré comme très satisfaisant, parce qu'il est supérieur à la valeur minimale recommandée (0,60). Un rapprochement des résultats avec ceux de Brulhart F. et Favoreu C., (2003) qui sur les dix items retenus pour mesurer le concept de la confiance retiennent à la fin neuf items pour communalités fortes. Par contre les items « à ces nous ne pouvons pas faire confiance partenaires » et « ces partenaires ne sont pas toujours fiables » n'ont pas été retenus pour des raisons évoquées plus haut. Les deux recherches ont un coefficient d'alpha de crombach qui est de 0,89 ce qui montre que tous les items sont expliqués par un seul facteur.

Pour les différents types de contrats entre les partenaires Nous constatons une faible utilisation des contrats de moins de 6 mois. Le tableau ci-dessous nous donne une illustration.

**Tableau 5 : Les différents types de contrats entre les partenaires des réseaux**

Les différents types de contrats entre les partenaires des réseaux	Fréquences		%%	Moyennes	Ecart types
	Oui	Non	Total		
Contrats de moins de 6 mois	Oui	18	33,3	1,67	0,48
	Non	36	66,7		
	Total	54	100		

Source : obtenu à partir de notre collecte de données SPSS (V10).

Le contrat apporte une certaine sécurité aux partenaires impliqués dans une coopération (telle que par exemple, un réseau d'alliances), car il limite considérablement les risques d'opportunismes et de trahisons (Williamson O.E. 1985). Le contrat est un échange de droits et un code de conduite entre partenaires. Il est utilisé par ces derniers pour fixer les limites légales de leur coopération. Il inclut le choix de la structure légale (par exemple, coentreprises ou simple partenariat, prise de participation ou non dans le capital des partenaires...), de la durée et de l'intensité des liens entre partenaires (incluant des clauses d'exclusivité, des pénalités en cas de non-respect de certaines clauses...) de la coopération. Le contrat permet ainsi de réguler les comportements de partenaires potentiellement malveillants, de réduire le risque de voir les partenaires quitter la structure de coopération en la privant de certains actifs ou compétences « clés » et d'avoir des garanties solides sur le respect des engagements respectifs de chaque partenaire. Ainsi, le contrat a fait ses preuves comme mode de contrôle des structures de coopération et, de manière plus générale, son association à la performance des réseaux d'entreprises a été empiriquement constatée (Parkhe A.1993), « les mécanismes de coordinations contractuelles constituent une dimension importante de la structuration des relations interentreprises (...) et elles ont un impact direct sur leur performance » p. 51. Les contrats à court terme permettent une visibilité dans la relation, l'évaluation des performances avant la continuité (Beaujolin-Bellet R. et Nogatchewsky G., 2005).

Ces hypothèses ayant déjà fait l'objet d'analyses des différentes corrélations, nous avons fait une régression multiple pour voir le sens de la relation. La régression multiple est une extension de la régression simple où la variable dépendante est régressée sur un ensemble de variables. Elle sert à analyser la relation entre une variable dépendante qualitative et plusieurs variables indépendantes quantitatives. Chaque variable indépendante est évaluée par la procédure de régression de façon à maximiser la prédiction de la variable expliquée. Cette technique multivariée est la plus utilisée pour prédire et expliquer. Dans le cas de la prédiction, l'objectif est de maximiser le pouvoir prédictif des variables indépendantes. Il est aussi possible de comparer des variables indépendantes dans leur pouvoir explicatif. Dans le cas de l'explication, la régression sert à déterminer l'importance relative de chaque variable indépendante par sa magnitude et sa direction. La régression cherche la combinaison de poids (b) pour les variables indépendantes ( $X_i$ ) qui amèneraient les valeurs de Y prédites par l'équation aussi près que possible des valeurs de Y mesurées :  $Y_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$ . C'est un indice de la relation entre les valeurs prédites et les valeurs mesurées.

La sélection d'une méthode permet de spécifier la manière dont les variables indépendantes sont entrées dans l'analyse. Nous avons retenu la méthode pas à pas : les variables indépendantes sont ajoutées à l'équation une par une et peuvent être enlevées subséquemment si elles ne contribuent plus significativement à la régression. Le processus s'arrête lorsqu'aucune variable ne peut plus être introduite ou éliminée. La régression multiple est complexifiée par la présence de multicollinéarité. En effet, la majorité des études mettent en jeu des variables explicatives qui sont corrélées. Une méthode simple pour détecter une trop grande corrélation entre variables indépendantes consiste à demander des tests de colinéarité : tolérance et facteurs d'inflations de la variance (VIF). La tolérance est définie comme la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes. Une tolérance élevée correspond à un faible degré de colinéarité. Le seuil de 0,3 est recommandé. À l'inverse, le seuil du facteur d'inflation de la variance (VIF) doit être faible :  $< 3$ .

#### 4. Analyse

Ce premier tableau présente les variables introduites : la confiance et les différents contrats à moins de 6 mois. Ces deux variables contribuent significativement à la régression. Les deux variables prises en compte expliquent 17 % et 26 % de la confiance et des contrats à moins de 6 mois par rapport à la confiance ( $R^2$  ajusté). Le tableau ANOVA atteste que les deux modèles sont significatifs (Signification = 0,00). Nous lisons ensuite les résultats du test de colinéarité. Tolérances et facteurs d'inflations de la variance (VIF) sont proches de 1, largement dans les limites recommandées (tolérance  $> 0,3$  et VIF  $< 3$ ). Les variables explicatives sont donc peu corrélées entre elles, ce qui est un indice de qualité du modèle. Les coefficients de la pente de régression sont significatifs et il n'y a pas de problèmes de colinéarités. La confiance et les contrats à moins de six mois sont deux déterminants significatifs de la performance des PME engagées dans les réseaux

$$\text{Performance} = 0,413\text{confiance} - 0,663\text{contrats à moins de 6 mois} + 2,063$$

#### 5. Discussion

La confiance et le contrat de moins de six mois influencent la performance des PME en coopération. Cependant la confiance influence positivement la performance et les contrats de moins de six mois ont une influence négative sur la performance. Des appels réguliers au texte de base du contrat, expriment l'intention de réguler exclusivement la relation au regard des contrats de moins de six mois en réclamant l'atteinte du résultat et non plus la discussion, ce qui va entraîner des dissensions fortes. Le partenaire qui se réfère ainsi au contrat défie

l'autre en se mesurant à lui comme à un adversaire. Il recourt au contrat pour rappeler ses droits et souligner les obligations à son profit. Cette logique de défiance nuit au développement de la confiance interpersonnelle et ne conduit pas à la performance de la PME en réseau.

### **Conclusion**

Cette recherche peut présenter quelques limites : sa première limite est liée au choix de deux secteurs d'activités pour tester notre modèle. En effet, les recherches fondées sur deux secteurs présentent souvent une capacité de généralisation bien moindre. Cependant, nous avons privilégié la validité interne aux dépens de la validité externe. De plus, les résultats sont propres au cadre spécifique des organisations en réseaux dans les secteurs manufacturiers et logistiques et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution ; ce qui pourrait être appliqué à d'autres secteurs d'activité. En outre, si les données ont bien été récoltées en interrogeant des répondants issus des deux côtés de la dyade partenariale, elles ne l'ont été qu'en utilisant un seul répondant dans des organisations qui n'étaient pas liées deux à deux, et surtout, ces répondants ne représentent pas toute la diversité des PME camerounaises. Les résultats ne traduisent donc que la perception d'un phénomène spécifique de leur organisation. Par ailleurs, si la littérature nous a conduit à privilégier la nature et le sens des relations figurant dans le modèle, un raisonnement de type plus inductif aurait pu conduire à explorer d'autres combinaisons des relations ou d'autres sens de la relation. Cette démarche nous semble relever d'une seconde étape de travail, voire d'une suite possible de cette recherche.

**ANNEXES**

**Variables introduites/éliminées**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Confiance	,	Pas à pas (critère: Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$ ).
2	Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois	,	Pas à pas (critère: Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$ ).

a. Variable dépendante : Performance

**Récapitulatif du modèle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,439 <sup>a</sup>	,192	,177	,9072514
2	,540 <sup>b</sup>	,291	,263	,8582243

a. Valeurs prédites : (constantes), Confiance

b. Valeurs prédites : (constantes), Confiance, Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois

**ANOVA<sup>c</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	10,199	1	10,199	12,390	,001 <sup>a</sup>
	Résidu	42,801	52	,823		
	Total	53,000	53			
2	Régression	15,436	2	7,718	10,479	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	37,564	51	,737		
	Total	53,000	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), Confiance

b. Valeurs prédites : (constantes), Confiance, Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois

c. Variable dépendante : Performance

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(constante)	Confiance	Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois
1	1	1,000	1,000	1,00	,00	
	2	1,000	1,000	,00	1,00	
2	1	1,963	1,000	,02	,00	,02
	2	1,000	1,401	,00	,99	,00
	3	3,750E-02	7,234	,98	,01	,98

a. Variable dépendante : Performance

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	2,063E-17	,123		,000	1,000		
	Confiance	,439	,125	,439	3,520	,001	1,000	1,000
2	(constante)	1,105	,430		2,567	,013		
	Confiance	,413	,118	,413	3,494	,001	,993	1,007
	Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois	-.663	,249	-.315	-2,667	,010	,993	1,007

a. Variable dépendante : Performance

### Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
						Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1	Les différents types de contrats avec les partenaires, moins de 6 mois	-.315 <sup>a</sup>	-2,667	,010	-.350	,993	1,007	,993

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Confiance

b. Variable dépendante : Performance

## BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson E. et Coughlan A. T. (2002), “Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management”. The handbook of marketing, eds. B. Weitz et R. Wensley, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Argiris C. (1952), « The impact of budgets on people ». NY: Controllershship Foundation.
- Beaujolin-bellet R., Nogatchewsky G. (2005), « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 11, N° 2, Déc., pp. 39-60.
- Becheikh N. et Su Z. (2001), ‘ « L’exercice du contrôle dans le cadre de Joint-ventures internationales : Etat de l’art et perspectives ». Actes de la XI ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin.
- Brousseau E. (1994), « Contrat et comportement coopératif : le cas des relations inter firme ». À paraître dans Ravix J.L. (sld), GDR d’Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995.
- Brousseau E., Geoffron et Weinstein O. (1997), « Confiance, connaissances et relations inter firmes ». In P. Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmerman J.B., (eds), *Economie de la connaissance et Organisation ; Entreprises, territoires, réseaux*, L’Harmattan, Paris, pp. 402-433.
- Brulhart F. (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels-alimentaires et prestataires logistiques ». *Revue finance contrôle comptabilité*, Vol. 5, n° 4, pp. 51-77.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2003), « Les modes de coordination et d’organisation des partenariats inter-firmes : exploration du rôle et de l’impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif ». XIIème conférence de l’association internationale de management stratégique. Les Côtes de Carthage du 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- Capiez A. (2008). « Réseau d’entreprise et performance : une approche empirique ». *Revue Comptabilité Contrôle Audit et institution(s)Tunis*. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548094>, Soumis le : Samedi 18 Décembre 2010, vol.16, pp. 29:37.
- Das T. K. et Teng B. S. (1998), “Between Trust and Control: Developping Confidence in Partner Cooperation”. *In Alliances Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3.

- Dumoulin R. et François V. (2002), « Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n° 2, juin, pp. 33-60.
- Dumoulin G, Meschi P-X et Uhlig T. (2000), "management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliance". *Revue finance contrôle comptabilité*, Vol. 3 n° 222, pp. 81-112.
- Epstein M. et Manzoni J. F. (1998), "Implementing Corporate Strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard ». *European Management Journal*, vol. 6, n° 2, pp. 190-203.
- Foued C., Leroy F. et Rastoin J. L. et al. (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». XVIème conférence internationale de management stratégique, Montréal 6-7 juin.
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), ' "Bad for Practice: a critique of the transaction cost theory". *Academy of Management, Review*, Vol. 21.
- Goold M. et Campbell A. (1987), "Strategies and Styles: the role of the center in managing diversified corporations", England: Basil Blackwell. Oxford.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3.
- Grant R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1997), «La complémentarité entre contrôle formel et contrôle «informel» : le cas de la relation client-fournisseur ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp. 39-52.
- Gulati R. (1998), « Alliances and Networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 2, pp. 293-317.
- Hasrouri L. (2007), "Une synthèse des travaux sur le contrôle des RIO en France : état des lieux et voies de recherche », association francophone de comptabilité, Poitiers.
- Heitz M. et Douard J. P. (2000), "Les coopérations interentreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions". *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3,
- Herelli A. et Karoui Z. S. (2023). « Partage des connaissances et avantage concurrentiel dans les entreprises en réseau : une étude empirique auprès des consortia à l'exportation et des clusters », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Vol. 6 : n° 4 » pp : 127 - 154

- Joly P-B. et Mangematin V. (1995), ' « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ». *Economies et sociétés*, Vol.9, n°2.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance ". *Harvard Business Review*, January-February, pp. 481-510.
- Lassar W. et Zin W. (1995), ' “Informal Channel Relationships in Logistics”’. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, n°1.
- Lorentz E. H. (1988), ' “Neither Fiends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry”’, in GAMBETTA D. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, Basil, Oxford.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), “Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”. *Strategic Management Journal*, Vol.15.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, Vol. 58, July pp. 20-38.
- Orleans A. (1994), "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la
- Park S. H. (1996), « Managing an Interorganizational Network, a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control ». *Organization Studies*, vol. 17, n° 5, pp. 795-824.
- Parkhe A (1993) “Strategic Alliances Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation”. *Academy Management Journal*, Vol. 4, n° 36, pp.794-829.
- Poissonnier H. (2005), *Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière Textile Habillement – Distribution*, Thèse de doctorat en sciences de Gestion. Université de Montpellier.
- Poppo L. et zenger T. (2002), ' “Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements”’. *Strategic Management Journal*, Vol. 23.
- Powell W. W. (1990), “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization”. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- Shamdasani S. et Sheth R. (1995), “An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance”. *European Journal of Marketing*, n°4.

- Sitkin S. B. (1995), ' "On the positive effect of legislation on trust", in BIES R., Sheppard B., Lewicki R. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 5 Greenwich, CT, JAI PRESS.
- Tsambou A.D. et Fomba K.B.A (2016), « Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales des entreprises au Cameroun », *Revue Africaine de management* Vol. 1 PP. 112-132
- Van DE Ven A. (1992), "Suggestions for Studying Strategy process: a Research Note". *Strategic Management Journal*, Vol.13.
- Williamson O. E (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- Williamson O. E. (1985) "The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting", The free Press, New York.