

LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DANS LE CADRE DES RELATIONS INTERENTREPRISES : CAS DES PME CAMEROUNAISES

DETERMINANTS OF PERFORMANCE IN INTER-COMPANY RELATIONS: 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 : 21/04/2026

Date d'acceptation : 18/06/2026

Pour citer cet article :

TCHEUBEU NANA.T.B. (2026). «LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DANS LE CADRE DES RELATIONS INTERENTREPRISES : CAS DES PME CAMEROUNAISES», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 7 : Numéro 7» pp : 821 – 838.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette recherche est de savoir les éléments clés de la performance des entreprises engagées dans les relations inter organisationnelles. Pour y parvenir, nous présentons les éléments qui permettent d'avoir une mesure objective de la performance de cette forme organisationnelle. A partir d'un questionnaire administré auprès de 54 PME du secteur manufacturier et logistique au Cameroun et du logiciel SPSS (10) nous présentons selon le degré d'appréciation les éléments considérés par les acteurs comme étant déterminant de la performance. Ces éléments constituent des facteurs potentiels permettant une amélioration de la gestion de ces PME.

Mots clés : PME ; Coopération ; Réseau ; Performance ; des relations interentreprises

Abstract :

The objectives of this research are to understand and identify the key performance factors of companies engaged in inter-organizational relationships. To achieve this, we present the elements that allow for an objective measurement of the performance of this organizational structure. Using a questionnaire administered to 54 SMEs in the manufacturing and logistics sector in Cameroon and SPSS software (10), we present, according to the degree of appreciation, the elements considered by the stakeholders to be determining performance. These elements constitute potential factors for improving the management of these SMEs.

Keywords: SMEs; Cooperation; Network; Performance; Inter-company Relations

Introduction

Les relations interentreprises sont aujourd'hui au centre des préoccupations des acteurs économiques qui doivent s'adapter à l'évolution de l'environnement des entreprises et particulièrement des PME. Ces relations se développent entre les entreprises présentes sur un territoire, ou à l'international. Ce qui amène Soukaina E B (2018) à dire « Les relations de coopération ou relations interentreprises sont au cœur des préoccupations industrielles, les nouvelles contraintes du marché forçant les entreprises à établir des relations stables et durables avec leurs différents partenaires. Le positionnement concurrentiel des entreprises ne découle plus uniquement de leur capacité à mobiliser des ressources, il repose désormais sur leur capacité à gérer des relations d'interdépendance de plus en plus structurelles et étroites avec d'autres partenaires et notamment leurs fournisseurs. Ces relations de coopération clients fournisseurs sont conditionnées par de nombreux facteurs résultant de l'intégration au sein d'un réseau d'acteurs constituant le marché industriel». Ces relations peuvent prendre plusieurs formes à savoir : accord de coopération, joint-venture, association, entreprise en coopération, réseau d'entreprises, entreprises en réseau, réseau d'alliances, impartition, franchise etc.

L'optimisation des performances, que ce soit en termes de coûts, de qualité ou de délais, constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour toutes les entreprises (Lekbich A. et al (2023). Nous avons l'intention d'examiner les facteurs potentiels qui contribuent à l'amélioration 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 de cette forme d'organisation, ce qui explique en partie le moindre volume de recherches portant sur ce domaine (Gulati R., 1998 ; Shamdasani S. et Sheth R., 1995). Une pme se définit en contexte camerounais selon un ensemble de critères. Selon ces critères, rentrent dans la catégorie des pme, les entreprises ayant un effectif permanent

compris 21 et 100 individus et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est supérieur à 100 millions et n'excédant pas un milliard de FCFA (Kollo B.I. et al 2025).

En tenant compte des conclusions récurrentes de la littérature, nous pouvons nous poser la question suivante : quels sont les facteurs déterminants la performance des pme en coopération sur la forme réseau ? De cette question principale, nous pouvons formuler l'objectif suivant : savoir les éléments clés de la performance des entreprises engagées dans les relations inter organisationnelles. Pour y parvenir, nous présentons les éléments qui permettent une mesure objective de la performance de cette forme organisationnelle. A partir d'un questionnaire administré à 54 PME du secteur manufacturier et logistique et du logiciel SPSS (10) nous présentons selon le degré d'appréciation les éléments considérés par les acteurs comme étant déterminant de la performance.

1. Performance dans les relations interentreprises : une quête permanente

La notion de succès ou d'échec (de performance) des relations interentreprises nécessite pour être opérationnelle une prise de décision par rapport à la mesure. Les études sur le succès de cette forme d'entreprise 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 relations interentreprises 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.

1.1. Mesure de la performance des relations interentreprise

En général deux types de mesures à la fois objectives et subjectives sont associées (Park S. H., 1996). Dmohr J. et Speakman 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 de mesurent de la performance sont multiples et peuvent être regroupées en deux catégories essentielles : une dimension objective à la fois économique (efficience) 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 (efficience) 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 continuums 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 du réseau.

Pour Gulati R., (1998) ; Shandasani S. et Sheth R. (1995)¹ « *il n'existe pas de véritable consensus sur la mesure de la performance d'un réseau, ce qui explique en partie le peu de recherches dans ce domaine. En fait un réseau est réussi à partir du moment où il réalise ses objectifs* ». A cet égard de nombreuses critiques ont pu être formulées à l'encontre des mesures objectives et notamment financières qui ne peuvent traduire le degré de réalisation des objectifs du réseau, parce qu'elles ne sont pas forcément identifiées par des objectifs financiers à court terme. Ainsi les critères financiers standards tels que la rentabilité des capitaux investis ou la croissance du profit présentent deux limites fondamentales : d'abord, ils ne traduisent pas forcément la totalité et l'étendue des objectifs poursuivis par les entreprises décidant de former une relation interentreprises et peuvent alors présenter les résultats défavorables alors que les firmes progressent dans la réalisation de leurs objectifs à long terme (amélioration du positionnement concurrentiel, apprentissage, etc.). Selon Gulati R., (1998), étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs de beaucoup de réseaux d'entreprises, la performance est difficile à évaluer à l'aide de résultats financiers. Dans la plupart des cas, il est possible de trouver une mesure qui rende compte de cette multiplicité des objectifs qui sont poursuivis de façon simultanée ; ensuite lorsque l'on aborde le cas du réseau pour lequel il n'y a pas de création d'une entité indépendante comme c'est le cas dans la quasi-totalité des réseaux verticaux, il n'existe pas de base commune sur laquelle on puisse faire reposer le calcul des indicateurs. Pour cette raison, l'observateur se trouve face à des résultats potentiellement asymétriques et contradictoires. C'est en ce sens que, pour Gulati R., (1998), la nature dyadique des réseaux constitue un obstacle majeur à l'utilisation de mesures financières objectives. Pour Kombou L et al., (2006), la performance de cette forme d'entreprise est liée à la satisfaction des partenaires et l'aspect financier. Les facteurs explicatifs sont notamment : le contrôle, la distance culturelle et l'attractivité institutionnelle. Tonye G., (2006) analyse les contributions théoriques et empiriques sur la performance des relations client-fournisseur (Voir tableau ci-dessous). Donada C. et Nogatchewsky G., (2005) ont identifié quatre dimensions de la performance des relations client-fournisseur : la

¹Cité par BRULHART F. (2002) p. 55.

performance économique (augmentation des ventes, des profits, de la valeur créée, etc.), la coopération harmonieuse (absence de conflits, confiance, etc.), la satisfaction, et l'évolution positive des relations (engagement bilatéral des partenaires).

Tableau 1 : Le récapitulatif des indicateurs de la performance des relations client-fournisseur

Indicateurs	
Objectifs	Ventes nettes, marges brutes, ROI
	Performance en termes de coûts d'acquisition pour la firme acheteuse
Subjectifs	Compétence commerciale perçue du partenaire ; capacité à satisfaire les clients
	Satisfaction des partenaires

Source : Tonye G., (2006) p. 42

Arthus I. et Montalan M., (2004), suite à leurs travaux sur les réseaux acentrés (réseau de type H) suggèrent qu'il faut passer d'une mesure de la performance « compter » à une représentation de la performance « raconter ». La représentation de la performance assurée par le contrôle au travers d'images multiples (comptables, financières, qualitatives...) contribue à la mise en forme des représentations que sont les acteurs de l'organisation. Ainsi les représentations formalisées sont en sorte des transferts d'attributions en nom et place d'une autre. Cette représentation est avant tout celle de l'identité et des indicateurs « référentiel commun » défini par Terssac et Chabaud, (1990)².

1.2. Appréciation de la performance dans les relations interentreprises : la satisfaction

Ainsi, le recours à des mesures objectives et à des indicateurs financiers ne peut proposer qu'une vision partielle et partielle de la réalité du réseau (Gulati R., 1998 ; Shandasani S. et Sheth R., 1995 ; Glaister C. et Buckley G., 1999). Devant les critiques formulées à l'encontre de ces mesures objectives, les chercheurs ont été amenés à développer d'autres types de mesures. Celles qui semblent s'imposer et fréquemment utilisées dans la littérature, et qui semblent pouvoir pallier les limites évoquées ci-dessus sont :

d'une part, la satisfaction par rapport à la relation (Glaister C. et Buckley G., 1999 ; Mohr J. et Spekman R., 1994 ; Shandasani S. et Sheth R., 1995 ; Morgan R. M. et Hunt S. D., 1994 ; Moore K. R., 1998) ;

d'autre part la survie ou la continuité de la relation (Biong H. et Selnes F., 1995 ; Ganesan F., 1994 ; Shandasani S. et Sheth R., 1995).

² Cité par Hoc J. M., (2001) p. 519.

Dès lors, il nous semble que la notion de degré de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation apparaît comme la mesure la plus pertinente pour évaluer le succès d'une relation interentreprise (Brulhart F., 2002). Dans cette perspective, en nous appuyant sur l'approche interactive (Valla J. P., 1987), et sur le marketing relationnel (Bejou D., 1997 ; Sheth J. N. et Sharma A., 1997), ces deux courants présentent entre autres points communs, le fait de s'intéresser aux relations commerciales de long terme entre clients et fournisseurs industriels. Dans ce cadre, les relations inter organisationnelles s'inscrivent dans un contexte d'interactions entre le client et le fournisseur où les deux parties sont actives. En outre, ces relations sont constituées d'épisodes liés entre eux formant une relation de long terme qui offre ainsi la possibilité à des relations stables et durables de se développer. Cette conception permet de considérer le management de la relation dans son ensemble, celle-ci étant considérée comme un processus continu dans le temps et comme une succession d'épisodes liés entre eux.

En nous appuyant sur une définition de la satisfaction proposée par Geyskens I. et al., (1999) selon laquelle « la satisfaction est un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise ». Cette définition a l'avantage d'être formulée spécialement pour les relations clients-fournisseurs en milieu industriel et présente une réelle approche relationnelle, ce qui n'est pas le cas pour les définitions transactionnelles et cumulatives (Anderson E., et al, 1994). Ainsi la satisfaction peut être considérée comme l'évaluation affective globale portée sur la relation de réseau. Elle reflète les sentiments des partenaires à propos du réseau, fondée sur leurs évaluations des expériences et les résultats de celui-ci. En ce sens, la satisfaction permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et le caractère valable et productif de la relation.

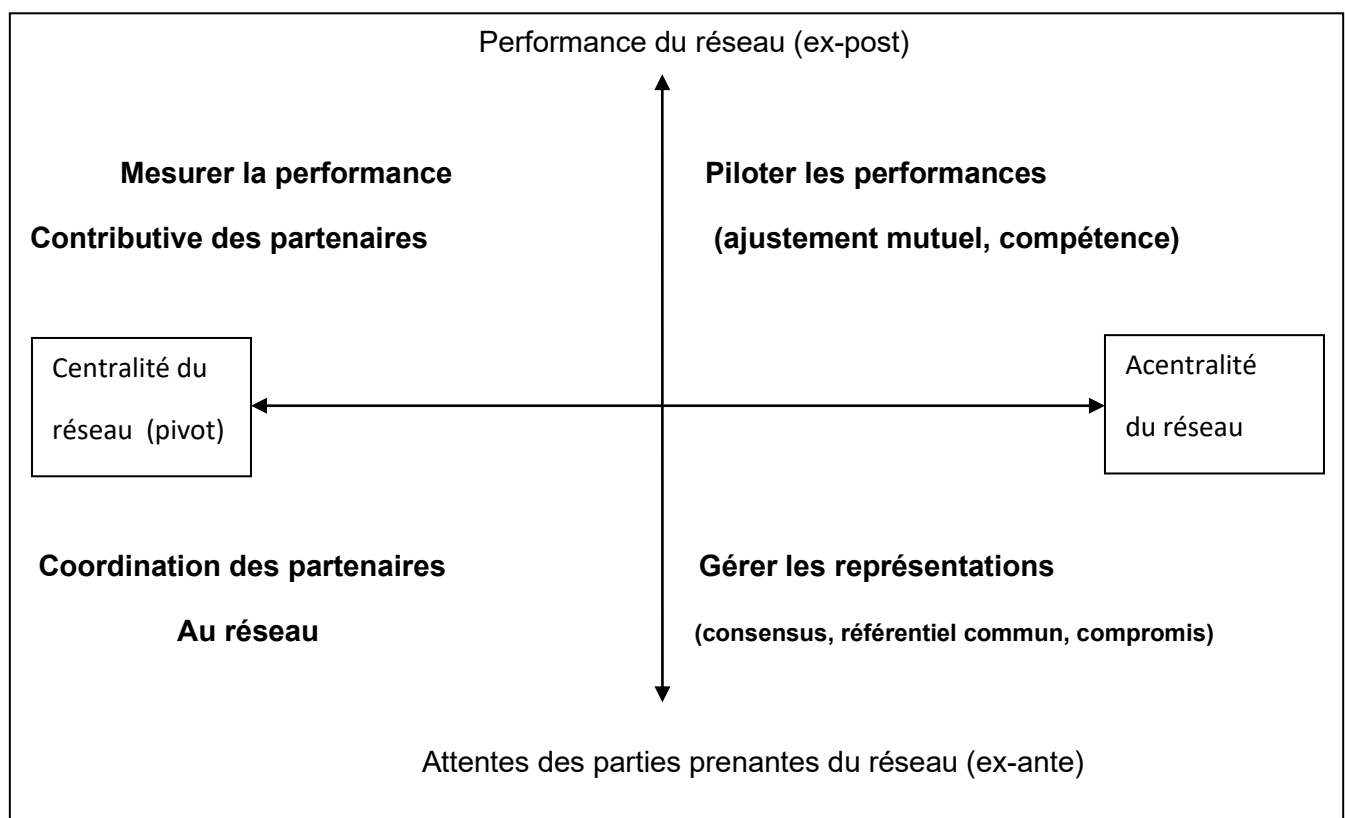
Par ailleurs, dans le cas du réseau vertical, le critère de continuité de la relation ou de « non-disparition » ne semble pas pertinent. En effet, il peut résulter d'un choix sous contraintes de l'un des partenaires dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas la relation comme performante. De ce fait, considérer la survie comme le critère du succès reviendrait à considérer qu'il ne peut exister de relation interentreprises jugé non performant puisque les participants à la relation y mettraient fin automatiquement.

La satisfaction apparaît comme un concept plus riche que la continuité ou la survie de la relation. En effet, la satisfaction est un concept multidimensionnel qui offre la possibilité de la décliner en plusieurs catégories portant respectivement sur les différents domaines de la

relation (satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs en général, aux compétences du partenaire, au profit dégagé par la relation, au rapport coût/bénéfices, etc.).

Il est à noter que la mesurabilité de la performance contributive des partenaires n'est permise que parce que la relation interentreprises comporte un pivot qui impulse et contrôle grâce à son caractère centripète et son pouvoir d'influence ou de sanction. La contrôlabilité repose ici à la fois sur les comportements (hiérarchie) avec comme sanction ultime l'arrêt des relations (le marché) et sur les résultats, et donc il reste difficile de mesurer les interactions entre ces deux moyens (voir figure ci-dessous).

Figure 1 : La problématique de recherche en contrôle des réseaux inter organisationnels



Source : HASROURI L., (2007) p. 21

1.3. Relation interentreprises : un enjeu contemporain

Les PME développent des stratégies pour compenser les désavantages liés à leur taille. Ces stratégies les conduisent à adhérer aux relations interentreprises tant pour leurs fournitures que pour la distribution de leurs produits ou encore pour la recherche de l'information.

Comme leurs ressources sont limitées, ces relations leur permettent de diminuer les coûts de transaction dans l'obtention de l'information technologique et commerciale (GREPME, 1994). Ces relations interentreprises permettent aux PME de compenser l'infériorité de leur

taille dans la gestion de leur environnement et de mieux gérer le long terme en réduisant l'incertitude. L'existence de ces relations est fondamentale pour favoriser l'exportation de la PME (GREPME, 1994).

Une entreprise peut très facilement externaliser les économies d'échelles managériales en recourant aux services de firmes spécialisées existant sur le marché. Cette prise en charge de certaines de leurs fonctions par des spécialistes externes peut permettre aux PME de faire face à des coûts à peine supérieurs à ceux de la grande organisation qui elle internalise ces mêmes fonctions. Cette sous-traitance de certaines fonctions managériales a aussi l'avantage de réduire les coûts fixes de la PME. En externalisant certaines fonctions, elle transforme des coûts fixes internes en coûts variables liés à des contrats résiliables à court ou moyen terme. De surcroît, la PME accède à des prix de marché souvent plus compétitifs que ceux obtenus en interne.

Au Cameroun certaines études ont été faites sur les relations clients fournisseurs. Nous citerons celle de Tonye G. qui évoque le cas d'AVIS, entreprise de location de voitures, succursale du GROUPE CFAO qui a installé ses bureaux au sein de l'hôtel AKWA PALACE avec lequel elle coopère ; c'est également le cas de plusieurs restaurants qui fournissent de la nourriture aux hôtels, tout comme des agences de voyage qui coopèrent avec certains hôtels (Tonye G., 2006).

Nous citerons également l'étude menée par BEKOLO C. qui a étudié les motivations à la coopération des dirigeants de PME camerounaises, sur 9 répondants 5 ont un avis favorable pour la constitution de la relation comme motivation au partenariat. Et selon lui, ceci peut se traduire comme la volonté de se sentir comme membre de la relation (Bekolo C., 2003).

Pour nous, la relation interentreprises des PME au Cameroun est constituée des entreprises employant au plus 100 personnes, qui entretiennent les relations de coopération à long terme³ 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 comportements relationnels des PME/PMI ont fait l'objet d'une étude effectuée par Ratti et Baggi (1991)⁴. En réalité, ils cherchaient à étudier la relation entre l'ouverture spatiale, l'innovation et les stratégies d'alliances. Ce faisant ils ont réalisé une étude qui donne la

³ Nous avons retenu comme long terme une durée supérieure ou égale à deux ans

⁴ Cité par DJEUMENE P. (2004) p. 81.

distribution des portefeuilles d'accords de coopération pour un échantillon des PMI de TESSI⁵. Leur enquête a consisté à administrer un questionnaire portant sur les accords de coopération à toutes les 468 entreprises industrielles tessinoises. Parmi les 272 entreprises ayant répondues, seulement 1/3 déclaraient avoir conclu des accords de coopération ; soit au total 83 entreprises ayant conclu 468 accords de coopérations.

Tableau 2 : La distribution du portefeuille d'accords de coopération des entreprises

Branches	Nombres d'entreprises	Nombres d'accords de coopérations	Rangs
Alimentations	24	38	3
Boissons	3	2	12
Textile	12	8	9
Habillement	105	26	5
Bois, meubles	23	0	13
Papier	7	3	11
Arts graphiques	29	6	10
Chimique	19	123	1
Matières plastiques	21	16	8
Production minérale non métalliques	23	20	7
Métallurgie	61	33	4
Machines	27	59	2
Horlogerie	36	25	6

Source : Ratti et Baggi, 1991⁶

Déjà, une première remarque s'impose à savoir que la proportion des PMI de leur échantillon, qui ont un portefeuille nul d'accords de coopération est d'ordre de 66,66 %. Ce qui laisse penser que les petites entreprises ont en général des comportements relationnels plutôt timorés. Cette idée est d'autant plus plausible que l'accord de coopération dans cette étude est défini de façon large. Il désigne « une relation de longue durée, entre deux ou plusieurs entreprises, sur la base de laquelle elles disciplinent leurs propres activités futures, à travers des mécanismes contractuels de plusieurs degrés de spécifications formelles ou, à la limite, à

⁵ Le TESSIN est un canton Suisse de langue italienne, situé entre ZURICH et Milan et compte au moment de l'étude environ 468 entreprises industrielles.

⁶Cité Djeumene P., (2004)

travers des solutions contractuelles informelles »⁷. Ainsi les accords de coopérations, ici, concerne les joint-ventures, les échanges de brevets, les franchises et toutes les formes de relation « client-fournisseur ». Il faut aussi souligner que nous considérons cette étude comme étant spécifique aux PME/PMI, non en raison d'une spécification explicite des acteurs, mais en raison de la composition de leur échantillon. En effet, dans la population des entreprises industrielles de cette région, seulement deux entreprises sur les 468 recensées en 1988 ont une taille de plus de cinq cents salariés. Il s'agit là d'une population de PMI et quelle que soit la procédure de tirage, l'échantillon ne peut être constitué que de ces dernières.

La distribution des portefeuilles d'accords de coopération de ces PMI montre une certaine disparité entre les branches de l'industrie. Alors que certaines branches exhibent en termes du nombre d'accords de coopération des portefeuilles bien élevés, d'autres par contre, présentent des portefeuilles très faibles, voire nuls. C'est ainsi que dans la branche chimique le portefeuille moyen des accords de coopération est d'environ sept accords par entreprise tandis que, dans la branche bois et meubles, il est pratiquement nul. Il apparaît de ce fait des différences entre branches de l'industrie.

La propension des PME/PMI aux accords de coopération se manifeste également par un effet taille, car la taille du portefeuille augmente avec la taille des entreprises sans toutefois se réduire à une relation linéaire. En effet une distribution du nombre d'accords de coopération par catégorie de taille exprimée en effectif de personnel montre que les petites entreprises (effectif de personnel allant de 0 à 19) ont plutôt une faible propension aux accords de coopération. Également les entreprises ayant une taille égale ou supérieure à 200 personnes présentent un portefeuille d'accords de coopération en moyenne plus faible que celui des entreprises dont la taille est comprise entre 100 et 199 personnes. « Ceci s'expliquerait par le fait que les PMI de tailles plus élevées peuvent disposer d'autres moyens pour assurer leurs ouvertures en dehors des accords de coopération » (Ratti et Baggi, 1991)⁸

⁷ RATTI et BAGGI, 1991 Cité par DJEUMENE P., (2004) p. 81.

⁸Cité DJEUMENE P., (2004) p. 82.

Tableau 3 : La répartition des accords de coopération selon la taille de l'entreprise

Effectif du personnel	Nombre d'entreprises	Nombre d'accords de coopération	Nombre moyen d'accord de coopération
0-19	77	40	0,5
20-49	81	60	0,7
50-99	48	121	2,5
100-199	23	155	6,7
200 et plus	15	65	4,3

Source : RATTI et BAGGI, 1991⁹

Suite à l'étude réalisée en 2004 sur les PMI manufacturières camerounaises DJEUMENE dresse un tableau ressortant la taille de l'entreprise et la taille des relations d'allié dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : La taille de l'entreprise et du réseau des alliés

Effectif du personnel	Nombre d'accords de coopération	Moyenne	Ecart-type
10-49	29	1,2759	1,4367
50-99	13	1,3846	1,5566
100-499	19	1,8421	1,4245
Total	61	1,4561	1,4561

Source : DJEUMENE P., (2004) p. 257

De manière générale, nous pouvons dire que les PMI manufacturière ayant fait l'objet de l'étude ont sensiblement d'un point de vue statistique les mêmes comportements relationnels lorsqu'on les saisit en termes de taille du réseau d'alliés.

Suite à sa recherche sur les PMI manufacturières au Cameroun Djeumene P., (2004)¹⁰ s'intéresse à la taille du réseau des alliés et constate que celle-ci varie entre zéro et six partenaires. Ceci du fait que dans certains accords de coopération, l'entreprise peut avoir plus d'un partenaire. Le tableau ci-dessous nous donne une illustration.

⁹Cité par DJEUMENE P., 2004. P. 82.

¹⁰ 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.

Tableau 5 : La taille du réseau des alliés des PME camerounaises

Nombre d'accords	Nombre d'entreprises	Pourcentages (%)
0	20	32,8
1	14	23
2	15	24,6
3	5	8,2
4	5	8,2
5	1	1,6
6	1	1,6
Total	61	100

Source : *Djeumene P., (2004)*

Nous pouvons faire le constat suivant : environ 33 % d'entreprises n'ont aucun accord de coopération, les entreprises à faibles réseaux d'alliés c'est-à-dire qui ont un seul partenaire représentent 23 % de l'échantillon alors que les entreprises à réseau relativement important c'est à dire ayant au moins deux alliés représentent près de 44 % de l'échantillon.

2. Méthodologie de l'étude

Pour la partie empirique de cette recherche, les informations sont collectées auprès d'un échantillon de 54 PME camerounaises¹¹ en relation. 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 PME¹². Le questionnaire comporte les items permettant la mesure de la performance des pme impliquées dans les relations interentreprises. 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)¹³. 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 variation des coûts, une autre relative au développement de la qualité du service, et une

¹² Le questionnaire a été administré entre le mois de février et le mois de mai 2023

¹³ Cité par Dumoulin et al (2000)

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 le réseau, nous avons donc onze items pour les questions sur la performance. Ces échelles ont été adaptées dans le contexte français par Guibert N. (1996).

3. Présentation des résultats

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 ».

Tableau 6 : La description des items de la performance

N°	Propositions	Moyennes	Ecart-types
1	Cette coopération améliore notre chiffre d'affaires.	3,80	1,02
2	Cette coopération nous permet d'être plus compétitifs.	3,78	0,92
3	Globalement nous sommes satisfaits de cette association.	3,72	0,79
4	Cette coopération améliore la qualité du service (production).	3,69	1,08
5	L'association de notre entreprise avec ce partenaire est un succès.	3,67	1,01
6	La relation de partenariat avec ces partenaires est très profitable.	3,65	0,85
7	Cette coopération permet de réduire les coûts. Q42	3,06	1,23
8	Cette coopération entraîne une réduction de l'actif circulant et des immobilisations.	3	0,99
9	D'une façon générale, nous dirons que les résultats de notre association avec ces partenaires ont largement dépassé nos attentes.	2,98	1,02
10	Si nous devions procéder à une évaluation de la performance de notre association avec ces partenaires, elle serait très exceptionnelle.	2,96	1,03
11	Nous sommes très mécontent des résultats de cette association.	1,80	0,59

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

4) Analyses et discussion

L'objectifs de cette recherche était de savoir les éléments pertinents considérés par les acteurs de cette forme d'entreprise comme pertinents. A la suite de la revue de la littérature et d'une

étude exploratoire menée auprès des dirigeants de cette forme d'entreprise, nous présentons le tableau ci-dessus qui recense ces éléments. Wanda R. (2004) suite à une recherche réalisée au Cameroun sur les déterminants de la performance des entreprises conjointes franco-camerounaises (spécifiquement les PME) dresse une synthèse des éléments qui permettent de déterminer la performance de ces PME en coopération et aboutit au tableau ci-dessous. La spécificité de ces résultats est qu'ils concernent les PME franco-camerounaise qui fonctionnent aussi en coopération. Bien que notre recherche porte sur les PME camerounaises en réseau avec d'autres PME camerounaises, les résultats sont presque similaires (l'amélioration du chiffre d'affaires, la compétitivité, la satisfaction, la productivité etc.).

Tableau 7 : Le récapitulatif des différents résultats antérieurs sur la performance des entreprises en coopération et du résultat de la présente recherche

INDICATEURS DE LA PERFORMANCE	AUTEURS
Profit, taux de croissance, niveau des coûts.	Tomlinson (1970)
Survie	Franko (1971)
Survie	Dang (1977)
Survie, satisfaction des sociétés mères.	Killing (1982, 1983)
Satisfaction des sociétés mères	Schaan (1983)
Chiffre d'affaires, part de marché, dividendes, expérience d'apprentissage, contribution à l'économie, création d'une bonne image de réputation de la société mère.	Schaan (1987)
Survie, satisfaction des sociétés mères.	Beamish (1984)
Durée, stabilité, survie, satisfaction des maisons mères.	Geringer et Herbert (1991)
Satisfaction des maisons mères.	Glaister et Yu (1994)
Succès commercial (part de marché, chiffre d'affaires, volume d'exportation), résultats financiers (rentabilité), qualité technique des produits.	Dussauge et Garette (1995)
Survie	Steensma et Lyles (2000)
Chiffre d'affaires, adéquation structurelle, productivité globale, satisfactions des maisons mères.	Wanda (2004)

Source : adapté de WANDA R. (2004) p. 245.

Conclusion

Toutefois, cette recherche présente quelques limites, la première limite de la recherche est liée au choix des deux secteurs d'activités pour mener notre recherche. 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 entreprises en coopération dans les secteurs manufacturiers et logistiques et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution. 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.

Références 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.
- Anderson E.W., Fornell C. et Lehman D. (1994), « Customer Satisfaction, Market share and Profitability: findings from Sweden ». *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66.
- Arthus I. et Montalan M. A. (2004), « Quel contrôle pour les entreprises en réseaux ? A la recherche d'outils pour les réseaux d'entreprises acentrés ». Journée de recherche de l'association française de comptabilité.
- Bejou D. (1997), « Relationship Marketing: evolution, present state, and future ». *Psychology and Marketing*, Vol. 14, N° 8, pp. 727-736.
- Bekolo C. (2003), « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale ». *La revue des sciences de gestion* n° 200, pp. 33-48.
- Biong H. et Selnes F. (1995), « Relational Selling Behavior in long- term industrial buyer-seller relationships ». *International Business Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 483-498.
- 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.
- 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.

- Djeumene P. (2004), *Propension à nouer des accords de coopération et compétitivité de PMI manufacturières camerounaises*, Thèse de Doctorat Ph. D en Sciences de Gestion Université de Ngaoundéré.
- Donada C. Et Nogatchewsky G. (2006), «Vassal or lord buyers: how to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? ». *Management Accounting Research*, Vol. 17, n°3, pp. 259-287.
- 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.
- Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer Function as Substitutes or Complements ». *Strategic Management Journal*, Vol.23.
- Geyskens I., Steenkamp J. B. et Kumar N. (1999), « A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships ». *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 223-238.
- Glaister C. et Buckley G. (1999), « performance relationships in UK International Alliance”. *Management International Review*, vol. 39, pp. 123-145.
- GREPME (1994), « Les PME : bilan et perspectives », PIU, Québec / Economica, Paris.
- Guibert N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information. Le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Guibert N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 1, pp. 1-19.
- 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, Poitier.
- Heitz M. (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille de lecture ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 4, déc., pp. 57-81.

- Kaplan R. S. et Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance ". *Harvard Business Review*, January-February, pp. 481-510.
- Kombou L. et Wanda R. (2006), « Les déterminants de la performance financière des entreprises conjointes franco-camerounaises ». Cahier électronique du CRECI 2006.
- Kollo B.I. et al (2025), « Problématique des déterminants de la performance de la chaîne logistique au Cameroun ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol 6 n° 6
- Lekbich A. et Noureddine A. (2023), « Essai d'analyse des déterminants de la performance pharmaceutique au Maroc ». *Revista multidisciplinar.com*, vol.5 (3)
- Mohr J. et SPEKMAN R. (1994), "Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol.15.
- Moore K. R. (1998), « Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: a buyer perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Winter, pp. 24-37.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, Vol. 58, July pp. 20-38.
- 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.
- Shamdasani S. et Sheth R. (1995), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance". *European Journal of Marketing*, n°4.
- Sheth J. N. et Sharma A. (1997), « Supplier Relationships, Emerging Issues and Challenges ». *Industrial Marketing Management*, pp. 91-100.
- Soukaina E B (2018), « Les formes de relation client-fournisseur : synthèse des modèles et approche théorique ». *European Scientific Journal*, vol. 14 n° 4
- Stank T. P. Daugherty P. J. et Ellinger A. E (1996) "Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider performance". *The international journal of logistics management*, Vol. 7, n° 2, pp.43-57.
- Tonye G. (2006), *Relation de coopération clients-fournisseurs et performance des entreprises participantes, essai d'intégration du facteur pays*, Thèse de Doctorat Université d'Avignon et des pays Vaucluse.
- Valla J. P. (1987), « Les travaux du groupe européen IMP en Marketing industriel », documents de recherche IRE, n° 8712, octobre.