

Socialisation et performance des PME en coopération

Socialization and performance of cooperative SMEs

TCHEUBEU NANA Tyéri Basilide

Département Techniques de Commercialisation, de Gestion Comptable et Financière
IUTFV de Bandjoun
Université de Dschang
Cameroun

Date de soumission : 12/02//2026

Date d'acceptation : 02/05/2026

Pour citer l'article :

TCHEUBEU T. (2026) «Socialisation et performance des PME en coopération», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 710 - 729

Résumé

Les objectifs de cette recherche sont : comprendre le contrôle informel à travers les mécanismes de socialisation, la performance des PME camerounaises en coopération et expliqué le lien entre les deux concepts. Pour y parvenir, nous présentons d'abord la socialisation comme mode de contrôle dans les entreprises en coopération, ensuite la performance comme un outil d'appréciation de la relation. Enfin pour expliquer le lien entre les deux concepts, nous avons par la méthode hypothético déductive formulé les hypothèses. Les informations sont recueillies auprès de 54 pme en coopération sous la forme réseau au Cameroun à partir d'un questionnaire. Le logiciel SPSS (V10) nous permet de faire un tri à plat et un ACP sur les différentes variables. Un test des hypothèses par la corrélation de Pearson nous indique qu'il n'existe pas une relation bilatérale entre l'échange de personnel dédié à la coopération et la performance des entreprises engagées dans la coopération ; et également pas de relation bilatérale entre l'existence d'un personnel dédié à la coopération et la performance des partenaires. Ce qui contredit certains courants littéraires énoncés dans le domaine.

Mots clés : Socialisation ; Contrôle informel ; Contrôle interorganisationnel ; Performance ; PME en coopération

Abstract

The objectives of this research are: to understand informal control through socialization mechanisms, the performance of Cameroonian SMEs in cooperation, and to explain the link between the two concepts. To achieve this, we first present socialization as a mode of control in cooperative enterprises, then performance as a tool for assessing the relationship. Finally, to explain the link between the two concepts, we formulated hypotheses using a hypothetico-deductive method. Information was collected from 54 SMEs in cooperation in the form of networks in Cameroon using a questionnaire. SPSS (V10) software allows us to perform a flat sort and a PCA on the different variables. A test of the hypotheses using Pearson correlation indicates that there is no bilateral relationship between the exchange of personnel dedicated to cooperation and the performance of cooperative enterprises; nor is there a bilateral relationship between the existence of personnel dedicated to cooperation and the performance of partners. This contradicts some prevailing literary theories established in thisS field.

Keywords: Socialization; Informal control; Interorganizational control; Performance; SMEs in cooperation

Introduction

L'évolution de l'environnement des entreprises induite par les changements politiques et économiques a influencé les modes d'organisation ainsi que la structuration des relations interentreprises. Les entreprises ont cherché ainsi de nouvelles façons de faire en passant par de nouvelles formes décentralisées d'organisations innovantes et en développant des relations de coopération avec d'autres entreprises. Ces coopérations sont de différentes formes à savoir : accord de coopération, joint-venture, association, entreprise en coopération, réseau d'entreprises, entreprises en réseau, réseau d'alliances, impartition, franchise etc. « *Plusieurs chercheurs énoncent que le nombre d'accords de coopération entre entreprises de grande taille a augmenté à partir du début des années 1980* » (Froehlicher, 1996) Ces chercheurs estiment que cette multiplication a été l'un des phénomènes marquants dans l'environnement des entreprises au cours des années 1980 (Dussauge, 1990) et l'une des caractéristiques principales de la dynamique industrielle contemporaine. Pour Vonderembse et al, (1995), les entreprises ont une tendance à la réduction du nombre de leurs fournisseurs, et à la création de relations stratégiques de partenariat.

Le contrôle de cette forme organisationnelle est un impératif pour sa survie. La relation client-fournisseur s'interprète dans l'optique de la théorie des jeux comme un jeu coopératif à somme nulle ou la perte de l'un constitue le gain de l'autre. Du point de vue économique, la situation d'équilibre qui arrange les deux parties doit satisfaire les conditions d'optimum de Pareto où l'amélioration de niveau de satisfaction de l'un ne devrait pas détruire celui de l'autre (Rafiki et Ben Hlima, 2019). Etant donné l'incertitude de l'environnement, la rationalité limitée et l'opportunisme lié à l'asymétrie d'information, nul ne peut garantir la stabilité de l'équilibre et la durabilité de la relation à long terme. Par conséquent, il s'avère nécessaire d'instaurer un mécanisme de contrôle de comportement pour limiter le pouvoir opportuniste. Plusieurs critiques ont été formulées au contrôle formel. Le contrôle informel est toujours vu comme étant secondaire et très peu de recherche s'y sont intéressées dans un contexte de coopération interentreprises ; spécifiquement les pme camerounaises. Nous nous intéressons plus aux mécanismes de socialisation car les entreprises en coopération recherchent l'efficacité et l'efficience dans leurs activités. La revue de la littérature indique que la socialisation du personnel en contact a des effets sur la performance de l'entreprise et notamment sur l'amélioration de la qualité du service au client, sur la satisfaction du client et sa fidélisation Zarrad, (2019). Cette socialisation organisationnelle agit sur le degré de conformité des attitudes et des comportements aux normes organisationnelles (Van Maanen et

Schein, 1979). Les partenaires reliés en réseau représentent la principale source d'idées originales permettant des innovations au niveau des produits et des processus (Herelli et Karoui Zouaoui, 2023).

De ce qui précède, le problème qui émerge est le suivant : est-ce que le contrôle par les mécanismes de socialisation peut expliquer la performance de cette forme organisationnelle ? Autrement dit, en affectant un personnel pour le suivi de la relation et des échanges réguliers de personnels peuvent-ils être un gage de succès. Cette recherche a donc pour objectif : comprendre les mécanismes de socialisation comme moyen de contrôle informel et voir s'il peut expliquer la réussite de la coopération. Enfin d'expliquer le lien entre les concepts, nous avons par la méthode hypothético déductive formulé les hypothèses. Les informations sont recueillies auprès de 54 pme en coopération sous la forme réseau au Cameroun à partir d'un questionnaire.

Nous présenterons : les concepts de socialisations et de performance de cette forme organisationnelle ; les pme camerounaises en coopération, la méthodologie adoptée et les résultats.

1. DE LA COOPERATION AU RESEAU D'ENTREPRISE : UNE NECESSITE POUR LES PME

La coopération entraîne des opportunités pour les PME qui sont confrontées aux problèmes de moyens, compétences, ressources, et d'accès aux marchés de plus en plus compétitifs. Elles sont alors sollicitées par les grandes entreprises à travers diverses formes de coopération en vue de mettre sur pied des produits adaptés aux besoins des consommateurs et réaliser des innovations. On observe une tendance vers la coopération entre PME pour bénéficier des économies d'échelles, des économies de champs, des économies d'expériences et des synergies. La coopération permet au PME de faire face aux grandes entreprises, d'accéder à certains marchés, certaines technologies, à réagir rapidement aux changements du marché, à augmenter leur flexibilité (sur le plan de la quantité, de la gamme et des délais), à réduire les coûts de gestion et accéder aux compétences externes. Les PME en coopération bénéficient la réduction des coûts de transaction, la maîtrise continue des nouvelles technologies, l'apprentissage collaboratif, l'accès à des sources plus variées de capitaux et de financements, l'accessibilité à de nouveaux marchés, une plus grande opportunité à générer des innovations de rupture, une meilleure maîtrise de la complexité etc. Ces nouvelles formes d'organisations

ne sont pas encore faciles à gérer par les entreprises. La courte durée de vie des réseaux d'entreprises est une illustration.

Nous constatons que malgré les avantages énoncés dans la littérature, et le fait que le nombre d'entreprises en réseau soit en augmentation constante et considéré comme l'outil privilégié pour faire face aux difficultés observées dans l'environnement des entreprises, cette organisation reste encore mal maîtrisée et difficile à mettre en œuvre. Selon Hasrouri, (2007), plusieurs auteurs ont souligné le faible volume de travaux touchant à la thématique de coordination des réseaux inter organisationnels et notamment le contrôle. Dekker, (2004) avait également fait le même constat.

1.1. LA SOCIALISATION COMME MODE DE CONTROLE DES PME EN RESEAU

Pour que les PME en réseau puissent fonctionner normalement, il faut que chaque partenaire y trouve un intérêt ou encore puisse atteindre ses objectifs et avoir satisfaction. Il revient à chacun de mettre sur pied les modes de contrôle lui permettant de se rassurer de l'atteinte de ses objectifs. Selon Gulati R. (1998), la recherche est foisonnante en ce qui concerne les causes de la formation du réseau d'entreprises ou la structure du réseau, il n'est pas de même pour sa mise en œuvre et sa gestion qui restent peu étudiées. L'outil qui permet une telle manœuvre en gestion est le contrôle de gestion. « *Le contrôle de gestion est un outil qui permet aux managers d'influencer d'autres membres de l'organisation et appliquer la stratégie de l'entreprise* » (Anthony, 1988) p. 10. Cette définition vient compléter celle de 1965 où pour lui « *le contrôle de gestion est un outil qui permet aux managers de s'assurer que les ressources de l'entreprise sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels* » p. 8. (Anthony, 1965). Cette approche est valable pour une entreprise c'est-à-dire pour une entité. (Desreumaux, 1995), a posé la question du contrôle des réseaux : « *on ne sait d'ailleurs pas encore comment peut se concevoir le contrôle d'une forme organisationnelle telle que le réseau, le thème n'ayant jusqu'à présent guère suscité de réflexions et d'observations* » p. 88. Les premiers travaux sur le contrôle des entreprises en réseau ont astucieusement tenté de voir s'il y avait des possibilités de transposer au contexte inter organisationnel des modes de contrôle organisationnels types. Ouchi, (1980) affirmait que sa typologie de contrôle (la culture ou le clan) pouvait être transposée aux réseaux inter organisationnels. Pour un certain nombre d'auteurs le contrôle dans cette forme hybride d'organisation est la confiance. Mais la

confiance ne peut à elle seule réguler les réseaux compte tenu de l'opportunisme que peut développer certains acteurs. Il faut joindre donc à la confiance le contrôle formel. Car le contrôle formel renforce la confiance et conforte un peu plus la coopération. Nous définissons le contrôle des réseaux d'entreprises comme étant un processus d'influence visant à s'assurer que le partenaire a les capacités matérielles et humaines de satisfaire aux attentes et qu'il se comportera conformément à ces attentes qui peuvent évoluer dans le temps.

1.2. LA PERFORMANCE DES PME EN RESEAUX

Le contrôle permet de mesurer la performance. Les rôles assignés au contrôle organisationnel restent le pilotage de la performance et le pilotage du changement (maîtrise des facteurs clés de l'équilibre financier pour atteindre les objectifs fixés). L'idée de la performance est inscrite dans la logique : objectif-moyen-résultat. Ce qui renvoie aux notions d'efficacité et d'efficience. La performance qui est le concept retenu dans cette recherche connaît en finance des entreprises deux approches fondamentales : une approche actionnariale fondée sur le concept de financement, qui considère l'actionnaire comme le seul créancier résiduel et réduit l'objectif de l'entreprise à la maximisation du profit ; et une approche partenariale fondée sur le concept de ressource (Koénig, 1999) qui considère toutes les parties prenantes (client, fournisseurs, gouvernement, créanciers, actionnaires, salariés et dirigeants) comme créanciers résiduels et dont l'objectif de l'entreprise serait de trouver un équilibre entre les intérêts divergents par le biais de la hiérarchie de médiation. Nous nous situons dans cette approche partenariale.

La notion de performance a profondément évolué avec l'apparition et le développement de nouvelles formes d'organisations de l'activité économique. Les éléments qui permettent de définir la performance des entreprises en coopération sont jusqu'ici trop variables d'un contexte à l'autre et mal connus. Cette mauvaise connaissance se traduit par le fort taux de mortalité de ces entreprises. Parmi ces contingences on peut citer la mesure de la performance avec des critères objectifs ou traditionnels (Charreaux, 1998), les mesures de la performance sans critères objectifs, et le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton, (1996). La performance de cette forme d'entreprises est liée à plusieurs aspects : la satisfaction globale des partenaires, l'aspect financier (réduction des coûts), le degré d'atteinte des objectifs, la survie de l'entreprise, la longévité de la relation, la stabilité de la relation et de l'entreprise, le rendement financier etc. Pour d'autres auteurs Gulati R., (1998) ; Shamdassani et Sheth, (1995) énoncent au contraire qu'il n'existe pas véritablement de consensus sur la mesure de

performance d'un réseau, ce qui explique en partie le moindre volume de recherche portant sur ce domaine. En fait les PME en réseau ont réussi à partir du moment où ils réalisent leurs objectifs. Les critères financiers telle la rentabilité des capitaux investis et la croissance du profit présentent deux limites : ils ne traduisent pas forcément la totalité et l'étendue des objectifs poursuivis (on peut avoir un résultat défavorable alors que la firme progresse, améliore sa position concurrentielle et l'apprentissage). Lorsqu'on aborde les réseaux pour lesquels il n'y a pas création d'une entité indépendante, il n'existe pas de base commune sur laquelle on puisse faire reposer le calcul des indicateurs.

De toutes ces analyses, on peut retenir deux mesures de la performance du réseau : une mesure objective à la fois économique (qui fait allusion aux volumes des échanges, à la réduction des coûts pour les partenaires, à l'analyse des rendements financiers, et à l'efficacité organisationnelle) ; et systémique (pérennité de l'organisation). Une mesure subjective, qui fait allusion à la satisfaction et à la continuité (survie) de la relation. Dès lors, il semble que la notion de degré de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation apparaisse comme la mesure la plus pertinente pour évaluer le succès d'une relation en réseau (Brulhart, 2002)¹. Empiriquement les chercheurs ont démontré que malgré leurs natures subjectives, les mesures qualitatives de la performance étaient utilisées plus fréquemment que les mesures quantitatives. Pour cette raison, nous avons choisi une approche qualitative de la performance².

1.3. RELATION CONTROLE PAR LA SOCIALISATION ET LA PERFORMANCE DES PME EN RESEAU : UNE NECESSITE

Plus le produit sur le marché est complexe, l'environnement de la transaction est incertain et l'agent difficile à remplacer, plus le principal doit privilégier un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats. A la logique transactionnelle, l'approche de l'échange relationnel propose la prise en compte explicite du contexte historique et social dans lequel

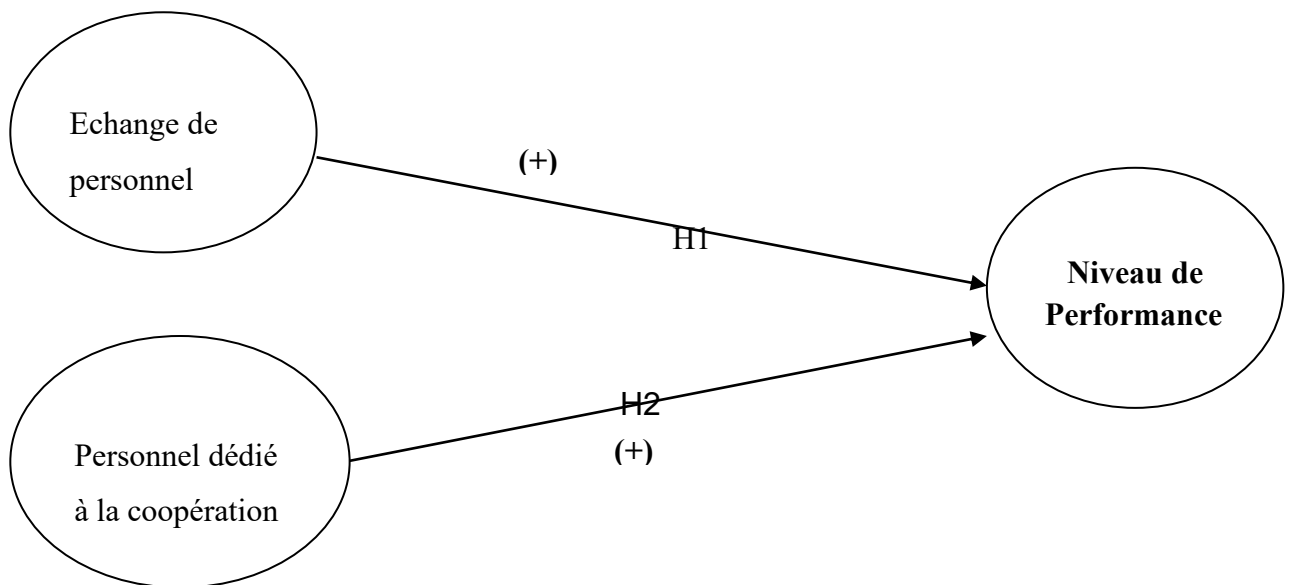
¹ Etoundi G suite à sa communication au CAFRAD p.11 sur la contribution à la connaissance du mode de création et de fonctionnement des accords de coopération entre PME francophones arrive à la conclusion « Cela devrait éviter de conclure hâtivement que les accords de coopération cessent du fait d'un l'échec nécessairement. Bien au contraire il faut souligner que la durabilité d'un accord de coopération n'est pas une réussite car il est normal que les partenaires se séparent lorsqu'ils ont atteint leurs objectifs. En outre la, on pourrait utilement relever que la notion de succès est elle-même ambiguë parce qu'on ne sait jamais si l'on parle de réussite du commun ou des avantages stratégiques tirés de l'accord de coopération par tel autre partie ».

² Plusieurs études empiriques ont mis en évidence les corrélations existants entre mesures quantitatives et mesures qualitatives, voir notamment l'étude de Reiman C. « Dimension of structure in effectiveness organizations : some empirical evidence », in Academy of management journal ; Déc. 1974, vol. 17 n° 4 P. 696-708 Cité par Ndzogue , (1994 P. 155))

s'inscrivent les échanges. Cette approche s'est étendue aux relations inter organisationnelles dans les années 1980 à partir des travaux de Macneil, (1980) concernant l'échange relationnel et ceux de Dwyer, et al, (1987) sur les phases du processus relationnel. Ces chercheurs dans cette approche étudient les mécanismes sociaux qui gouvernent les échanges et améliorent l'efficacité de la coopération à long terme pour les partenaires qui ont des intérêts largement divergents. Dans une telle perspective, la déviance et l'opportunisme sont traités ex ante. Les mécanismes de contrôle doivent évoluer conjointement au développement de la relation. L'étude de Dumoulin, et al, (2000) qui ont étudié la relation entre la structure du réseau d'alliances et les performances de ces configurations dans le domaine de la logistique (concernant 55 entreprises françaises et allemandes), se sont focalisés sur les mécanismes de socialisation (échange de personnel) comme mode de contrôle. Ils aboutissent aux conclusions selon lesquelles il existe une liaison entre l'adoption d'une structure en réseau avec une augmentation de la performance des entreprises qui la composent.

D'autres recherches ont souligné l'importance des échanges de personnel entre partenaires comme mécanismes de contrôle et de socialisation (Edström et Galbraith, 1977) ; pour ces auteurs, la coordination dans les réseaux revêt une grande importance et nécessite des échanges de personnel et la création d'équipes communes. Un effectif dédié aux activités de cette coopération est nécessaire. Les échanges de personnel sont un facteur d'intégration et de rapprochement culturel (Bovasso, 1992). Cela réduit l'incertitude et corrélativement développe la confiance. L'importance structurante des contacts directs est soulignée. Les connexions Trans organisationnelles interpersonnelles sont facteurs d'intégration et de stabilité (Dumoulin, et al, 2000). A partir de cette littérature, nous pouvons proposer le model conceptuel ci-dessous.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : auteur

Ceci nous amène à énoncer les hypothèses ci-dessus.

Hypothèse 1 : les échanges de personnels entre partenaires du réseau ont une influence positive sur le niveau de performance des partenaires impliqués dans le réseau.

Hypothèse 2 : un personnel dédié à la coopération a une influence positive sur le niveau de performance des partenaires impliqués dans le réseau.

1.4. PME EN RESEAU AU CAMEROUN : NOTRE CHAMP D'ETUDE

Les PME développent des stratégies pour compenser les désavantages liés à leur taille. Ces stratégies les conduisent à adhérer à des réseaux 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 réseaux permettent de diminuer les coûts de transaction dans l'obtention de l'information technologique et commerciale (GREPME, 1994). Les réseaux 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 réseaux 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, 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 des réseaux comme motivation au partenariat. Et selon lui, ceci peut se traduire comme la volonté de se sentir comme membre de réseau (Bekolo, 2003). Pour nous, le réseau des PME au Cameroun est constitué 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 statistiques sur le taux d'utilisation des équipements par les PMI camerounaises nous montrent la nécessité pour ces PME de se mettre en réseau pour optimiser l'utilisation de leurs ressources.

2. METHODOLOGIE SUR LA RELATION SOCIALISATION ET PERFORMANCE DES PME EN RESEAU

Pour mener cette recherche, nous avons adopté une approche intra-organisationnelle, en nous plaçant du point de vue de l'entreprise insérée dans un réseau. Cette approche nous permet d'interroger un plus grand nombre de PME insérée dans le réseau. Que la relation soit verticale ou horizontale, la perception est identique. Nous avons choisi la méthode non probabiliste pour laquelle l'erreur d'échantillonnage reste inconnue, la procédure consistant à utiliser le jugement pour identifier un échantillon représentatif. Parmi les méthodes non probabilistes nous avons adopté la méthode par quota qui nous a semblé plus adaptée à notre

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

recherche. Nous nous sommes intéressés aux PME des secteurs manufacturiers et logistiques. Pour l'ONUDI, les PME manufacturières peuvent jouer un rôle clé dans l'impulsion et la durabilité de la croissance économique et le développement équitable dans les pays en voie de développement. Prises individuellement les PME sont incapables de saisir les opportunités de marché que requiert la production d'importantes quantités, des normes homogènes et un approvisionnement régulier. Les données sont récoltées à partir d'un questionnaire que nous avons adopté après une étude exploratoire auprès des dirigeants de ces PME. Il comporte deux thèmes : un sur le contrôle par la socialisation et l'autre sur la performance des PME évoluant dans les relations de réseau.

Nous avons également deux variables : le mécanisme de socialisation (existence ou non d'échange de personnel entre les partenaires et l'existence du personnel dédié à la coopération) ; et la performance. Pour mesurer la performance, les échelles de Canon et Perrault, (1999) ont été combinées aux échelles proposées par Ganesan, (1994), Stank, et al, (1996) et par Blankenburg, et al, (1999)⁴. Une série de questions 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 relative à la réduction de l'actif circulant et immobilisé (Dumoulin, 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.

2.1. L'échantillon

La population de notre étude porte exclusivement sur les PME camerounaises dont l'effectif du personnel employé est inférieur à cent et le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à un milliard. L'unité de l'échantillon est constituée des PME du domaine logistique et de PMI manufacturières. Nous considérons que le secteur manufacturier est celui dont la fonction économique essentielle est la transformation selon un processus industriel des matières premières pour obtenir des produits tangibles soit pour la consommation finale, soit pour le consommateur industriel (Djeumene, 2004). Aussi, le secteur manufacturier est constitué des

⁴Cité par DUMOULIN R. et al, (2000).

branches R-02 à R-24 de la nomenclature de la Direction de la Statistique et de la comptabilité Nationale du Cameroun (DSCN). Il s'agit ainsi des branches dont les entreprises sont généralement consultées au cours des enquêtes de conjoncture réalisée par la DSCN. Par ailleurs, bien qu'adoptant cette définition du secteur manufacturier, nous excluons de cet univers d'étude la branche R-24 constituée essentiellement des entreprises fournissant l'eau et l'énergie et connues pour être les grandes entreprises. Pour les PME du secteur logistique, nous les définissons comme celles dont l'objectif est l'optimisation des flux physiques constitués de mouvements et manutentions des matières, marchandises et produits depuis les sources d'approvisionnements jusqu'au point d'utilisation (Darbelet, 2004). Il est important de mentionner que les réponses au questionnaire peuvent être fournies aussi bien par le DG, que par ses proches collaborateurs dûment mandatés à cet effet. En élargissant l'éventail des répondants, ce détour permet de réduire la probabilité de faire face aux non réponses du fait de l'emploi de temps surchargé des principaux responsables. **Notre échantillon est constitué des PME implantées dans les villes de Douala, Yaoundé, les régions de l'Ouest, Sud-Ouest et Nord-Ouest car ces villes et régions regroupent environ 79 % des PME du territoire camerounais.** Par souci de précision statistique et de crédibilité d'une part, des politiques des entreprises et des contraintes financières qui peuvent influencer la taille de l'échantillon d'autre part, nous avons choisi d'interroger 100 PME⁵. Les tableaux 2 et 3 ci-dessous nous indiquent leur répartition par régions et les activités de ces PME. La répartition par ville ou régions se présentent comme suit :

Tableau 1 : retour des questionnaires et répartition de l'échantillon

Information sur les 100 questionnaires administrés		Répartition des questionnaires par régions ou villes	
Retour des questionnaires	Nombre	Villes ou régions	Effectifs
Questionnaires administrés :	100	Douala	30
Nombre d'enquêtés ayant refusé de répondre au questionnaire sans raison :	15	Yaoundé	15
Nombre d'enquêtés ayant refusé de répondre à cause des « questions gênantes » :	14	Ouest	7
Questionnaires à moitiés remplis :	9	Sud-ouest	1
Questionnaires abandonnés par nous même suite aux Rendez-vous manqués :	8	Nord-ouest	1
Questionnaires exploités :	54	Total	54
Taux de réponse : 54 %.			

Source : obtenu à partir de notre collecte de données

⁵ Le questionnaire a été administré entre le mois de février et le mois de mai 2023

Tableau 2: Activités principales des entreprises de l'échantillon

	Activités principales	Fréquences	%	% cumulés
1	Industrie caoutchouc et fabrication art plastique	2	,7	3,7
2	Boulangerie pâtisserie	8	4,8	18,5
3	Conseil en management	3	,6	24,1
4	Impression et édition	5	,3	33,3
5	Transformation des produits d'origines agricoles	2	,7	37
6	Fabrication des boissons	7	3	50
7	Approvisionnement	4	0,4	57,4
8	Autres industries alimentaires	13	4,1	81,5
9	Fabrication matériaux	4	,4	88,9
0	Industrie papier articles en papiers	2	,7	92,6
1	Industrie manufacturières diverses	2	,7	96,3
1				
1	Fabrication d'appareils mécaniques électriques et métalliques	2	,7	100
2				
	Total	54	00	

Source : obtenu à partir de notre collecte de données

2.2. Méthode d'analyse

Pour le traitement des données nous avons utilisé le logiciel SPSS (V10) qui nous permet de faire des analyses univariées sur l'existence ou non d'échange de personnel entre les partenaires et l'existence du personnel dédié à la coopération ; l'analyse factorielle et l'analyse factorielle de correspondance permet de vérifier les échelles de mesure. Concrètement, nous avons d'abord réalisé un ACP sur l'ensemble des items de la performance afin d'éviter tout risque de multicollinéarité. Nous avons testé l'unidimensionnalité des facteurs ainsi identifiés en renouvelant sur chacun d'entre eux un nouvel ACP. A chaque fois nous avons observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation de Varimax. Les critères proposés par (Evrard, et al, 1997) ont été retenus pour purifier les échelles puisque nous avons éliminé les items n'ayant aucune

contribution factorielle supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées. Après avoir étudié la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Crombach. Ainsi, quand la valeur de l'alpha est proche de 1, l'échelle a une bonne cohérence interne et les questions sensées mesurer la même chose les mesure effectivement. La régression et le calcul du coefficient de corrélation nous permet de voir s'il y a relation entre variables explicatives et variable expliquée.

3. Résultats et discussions

L'échange de personnel entre les partenaires des réseaux

Nous constatons un échange de personnel entre plusieurs PME de notre échantillon. Ce qui permet l'évolution du réseau et des adaptations.

Tableau 3 : L'échange de personnel entre les partenaires des réseaux

Variable	Fréquences		%	Moyenne	Ecart type
Echange de personnel	Oui	35	64,8	1,35	0,48
	Non	19	35,2		
	Total	54	100		

Source : obtenu à partir de notre collecte de données

Ce résultat confirme les propos de Granovetter, (1985) ; Ring et Van De Ven A, (1992, 1994) partisans des théories relationnelles qui soulignent l'importance de la socialisation dans les relations coopératives. Selon cette logique, la confiance dans les relations inter firmes se développe par le biais d'un processus d'apprentissage réciproque. 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 mécanisme social (Das et Teng, 1998).

L'existence d'un personnel dédié à la coopération

Dans la majorité des entreprises de notre échantillon, il y a un personnel qui suit particulièrement les activités du réseau.

Tableau 4 : L'existence d'un personnel dédié à la coopération

Variable	Fréquences		%	Moyenne	Ecart type
	Oui	Non			
Personnel dédié à la coopération	Oui	38	70,4	1,30	0,46
	Non	16	29,6		
	Total	54	100		

Source : obtenu à partir de notre collecte de données

Selon ce courant, ce sont véritablement les contacts transorganisationnels et interpersonnels qui constituent de véritables mécanismes de coordination et de socialisation. Ces analyses sont descriptives des caractéristiques des PME en réseaux.

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 pertinence de l'analyse en composante principale 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. 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 5 : Facteur retenu pour le concept performance

Items	I	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
<i>Valeurs propres</i>	<i>3,264</i>	
<i>% de variance expliquée</i>	<i>5,284</i>	
<i>Coefficient d'alpha de crombach</i>	<i>0,85</i>	

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.

Tableau 6 : La corrélation de Pearson des hypothèses 1 et 2

Concepts	Performance
Echange de personnels corrélation Pearson	-0,002(NS)
Sig (bilatérale)	0,989
N	54
Personnel dédié à la coopération corrélation Pearson	-0,175 (NS)
Sig (bilatérale)	0,207
N	54

(NS) Non significatif

Source : logiciel de traitement des données

4. Analyse des résultats

Nous observons à partir du tableau ci-dessus qu'il n'existe pas une relation bilatérale entre l'échange de personnel et la performance et entre l'existence d'un personnel dédié à la coopération et la performance des entreprises engagées dans les relations de coopération. Nous n'avons pas besoins de passer à la régression pour voir le sens de la relation. Ce résultat confirme les propos de Granovetter, (1985) ; Ring et Van De Ven, (1992, 1994) partisans des théories relationnelles qui soulignent l'importance de la socialisation dans les relations coopératives. Selon cette logique, la confiance dans les relations inter firmes se développe par le biais d'un processus d'apprentissage réciproque. 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. Dans notre étude, 70,4 des entreprises en coopération mettent dans leur structure un personnel dédié à la coopération. Son rôle étant de veiller à la bonne marche de la coopération. Également 64,8 % des entreprises procèdent à l'échange du personnel ; ceci devrait permettre des échanges approfondis et d'éviter les visions parallèles ou asymétriques. Le contrôle relationnel s'apparente dès lors à un mécanisme informel de contrôle aussi appelé mécanisme social (Das, et Teng, 1998). L'échange de personnel qui devrait permettre de développer la confiance, n'influence pas la performance des partenaires engagés dans les relations de coopération.

Les mécanismes de socialisation explicatifs de la performance ne sont pas également validés dans la recherche de Dumoulin, et al, (2000). Beaucoup d'auteurs ont signalé l'importance des échanges de personnel dans la coordination des activités réticulaires. D'autres encore ont souligné le rôle structurant de ceux-ci complémentirement à la gestion contractuelle de la coopération. Nos résultats relativisent cette assertion. Cependant, nous restons prudents dans l'analyse de ces résultats. S'agissant du contexte africain et camerounais en particulier, dans

les relations de coopération, il y a un souci du contact humain permanent pour éviter les malentendus qui pourraient être préjudiciables à la relation et créer des frustrations de part et d'autre.

5. Conclusion et perspectives

Les objectifs de cette recherche étaient : comprendre le contrôle informel à travers les mécanismes de socialisation, la performance des PME camerounaises en coopération et expliqué le lien entre les deux concepts. Nous avons présenté la théorie sur les concepts de l'étude et formulé les hypothèses. Nous arrivons à la conclusion qu'il n'existe pas une relation bilatérale entre l'échange de personnel et la performance et entre l'existence d'un personnel dédié à la coopération et la performance des entreprises engagées dans les relations de coopération.

Cette recherche peut présenter quelques limites : sa première limite est liée au choix 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. 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 PME aux Cameroun couvrent l'ensemble des secteurs de l'économie. 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. Cette suite pouvant également s'étendre à d'autres secteurs d'activités ; également en interrogeant les PME des deux côtés de la relation.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Bovasso G. (1992). « A Structural Analysis of the Formation of the Networks Organization ». *Group and organization management* Vol. 17, n° 1, pp. 43-55.
- 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.
- Charreaux G. (1998). « Le point sur la mesure de la performance des entreprises ». *Banque et marché* N° 34 mai-juin.
- Darbelet M. (2004), « Economie d'entreprise ». 2^{ème} édition, Foucher, Paris.
- Das T. K. et Teng B. S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation". *In Alliances Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3.
- Dekker H. C. (2004). « Control of Interorganizational Relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements". *Accounting organization and society*, Vol. 29.
- Desreumaux A. (1995). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 86-108.
- 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.
- 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.
- Dussauge P., (1990), « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. Le cas des industries aérospatiale et de l'armement ». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- Dwyer F., Schurr P. et OH S. (1987), « Developing Buyer-seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- Edström A., et Galbraith J. R. (1977), « Transfer of Managers as a Coordination Control and Strategy in Multinational Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997). « Market – études et recherches en Marketing ». Nathan, 2^{ème} édition.
- Froehlicher T. (1998). « Les liens sociaux entre dirigeants et déclenchement de la coopération interentreprises ». *Revue finance contrôle comptabilité* Vol.1, n°1, pp. 99-124.
- Granovetter M. (1985). "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3.
- GREPME (1994), « Les PME : bilan et perspectives », PIU, Québec / Economica, Paris.

- 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.
- Herelli. A et Karoui Zouaoui 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
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance ". *Harvard Business Review*, January-February, pp. 481-510.
- Koenig G. (1999). « Les ressources au principe de la stratégie », in Koenig G. sous la coordination de, Des Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle, Economica, PP.199-239, Paris.
- Macneil I. R. (1980), "The new social contract, an inquiry into modern contractual relations". CT: Yale University Press.
- Ouchi W. (1980) « Markets, Bureaucracies and Clans ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n° 1, march, pp. 129-141.
- Rafiki A et Ben Hlima F.Z. (2019). « Déterminants du rôle de la relation client-fournisseur en milieu industriel : proposition d'un model conceptuel » Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, vol. 5 n° 10
- Ring P. S. et Van DE Ven A. H. (1992), "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations". *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°7.
- Ring P. S. et Van DE Ven A. H., (1994), "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships". *Academy of management Review*, Vol. 19, n° 1.
- Shamdasani S. et Sheth R. (1995). « An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance ». *European Journal of Marketing*, n°4.
- 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.
- Vonderembse M., Tracey M., Tan C.L. et Bardi E. J. (1995). « Current Purchasing Practices and JIT: Some of Effects on Inbound Logistics », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, n°3, pp. 33-48.
- Zarrad H. (2019). « Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur : rôle modérateur de la socialisation organisationnelle ». *Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Vol. 3 n° 4 Pp. 895-915