

# Risk Prevention Mechanisms in Asymmetrical Inter-Company Situations: An Exploratory Study in Smes in the BTP in Cameroon

Nicole Patricia Tjani

*Received: 7 December 2019 Accepted: 1 January 2020 Published: 15 January 2020*

---

## Abstract

While it is true that asymmetrical inter-firm relations offer many opportunities to the various partners and to the SME in particular, they are nonetheless the source of a number of risks. So, how do SMEs protect themselves from the risks associated with inter-firm relations? To answer this question, we have adopted a methodology based on a qualitative approach based on semi-directive interviews with four (04) SMEs in the construction industry. In order to identify and classify the different risk prevention mechanisms mobilized by SMEs.

---

## *Index terms*— asymmetrical inter-company relations, risk prevention mechanisms, risks

Le recours à une Relations Interentreprises implique non seulement un double centre de décision mais également sources de risques financiers et stratégiques ??Montfort cité par Jaouen, 2006). Ce d'autant plus que ces relations sont des relations asymétriques c'est-à-dire nouées entre partenaires présentant des différences considérables : taille, de capacités financières, zone géographique, de mode de l'internationalisation des marchés et à la turbulence technologique (Lee & al., 2010;Hitt & al., 2012; McGrath & Kim, 2013; Simonin & Gates, 2013). De plus, la coopération interentreprises connaît un développement fulgurant depuis plus de trois décennies, comme l'attestent de nombreuses études (Beamish & Killing, 1997; ??uedraogo, 2003; ??ecoq, 2003;Blanchot, 2006). Ces relations apparaissent incontournables dans la vie d'une entreprise. Pour plusieurs raisons, les entreprises évitent de plus en plus les comportements d'isolement et optent pour le regroupement. Ce qui les rend plus fortes et leur permet, entre autres, de réaliser des économies d'échelles (Garette & Dussauge, 1995 ; ??arcial-Canal & al., 2002). D'ailleurs, c'est ce qui explique le fait que les entreprises multinationales soient à la quête de nouvelles sources d'avantages concurrentiels susceptibles de contribuer à l'amélioration de leur performance globale (Mayrhofer, 2007) tout en justifiant le développement effréné des rapprochements des entreprises, rapprochements qui visent d'une part, l'intérêt collectif (Kogut, 1988 ;Parkhe, 1993) inscrit dans une tendance compétitive afin d'accroître, protéger ou maintenir un avantage individuel (les Relations Interentreprises comme un vecteur privilégié du développement à l'international); et, d'autre part, une relation commune (Gulati, 1998 ) à la recherche des coentreprises formelles et des prises de participation (la solution même aux problèmes des entreprises lorsque celles-ci connaissent certaines difficultés liées au fonctionnement). En réalité, et comme l'affirme Cheriet (2009) aucune entreprise ne peut actuellement mener une stratégie « indépendante » des autres acteurs de l'environnement.

gestion (d'Iribarne & al., 2002;Salk & Shenkar, 2001). La PME, dans sa généralité, ne saurait échapper à cette réalité. Présentée comme le partenaire le plus vulnérable et par ricochet le plus exposé aux multiples risques inhérents à la relation (Sapienza & Stork, 2001).

Face à ces difficultés, il devient urgent pour la PME de développer des mécanismes qui lui permettraient de se prémunir de ces risques. Ainsi déroulé, il est clair que la PME camerounaise en générale et celle du BTP en particulier n'échappe pas à cette réalité. Le secteur est en plein essor. D'ailleurs, depuis le début de l'année 2012, le Cameroun renvoie l'image d'un vaste chantier à la faveur des grands projets d'infrastructure qui y ont cours notamment dans le cadre du vaste programme des Grandes Réalisations du plan d'urgence relations interentreprisesnnal lancé par le gouvernement en 2015 ; de la préparation du Championnat d'Afrique de football féminin, que le Cameroun a abrité entre novembre et décembre 2016; le CHAN de 2020 ; ou encore de la CAN de football masculin, que le pays accueillera en 2022 et qui était initialement prévue en 2019 mais qui a connu

# 1 B) IDENTIFICATION THÉORIQUES DES MÉCANISMES DE PRÉVENTION DE RISQUES

---

47 une reprogrammation faute de la réalisation dans les délais des infrastructures pouvant abriter un tel évènement.  
48 Tous ces éléments, nous confortent encore plus dans notre choix du secteur d'activité pour comprendre les origines  
49 et les motifs de ces insuffisances. Nous nous disions que cette étude nous permettra de mieux appréhender le  
50 fonctionnement des entreprises de ce secteur et mieux encore la place et le rôle que pouvaient jouer les PME locales  
51 dans l'exécution ou dans l'accompagnement de ces réalisations entre autres. Tant on relève que le problème sous-  
52 jacent est le plus souvent celui de l'incapacité technique et financière de ces prestataires à satisfaire aux exigences  
53 de leur commande alors que d'énormes opportunités d'affaires restent à saisir. Il se trouve donc que la PME  
54 du Cameroun ne peut disposer de tous ces atouts. D'où ; il devient impératif pour cette dernière de nouer des  
55 relations avec des multinationales, mieux équipées et plus expérimentées. Le risque d'opportunisme constitue  
56 l'obstacle majeur auquel sont confrontés les partenaires dans les relations interentreprises. Dans la mesure où il  
57 incite l'aléa moral tout en poussant les partenaires à adopter des comportements de free-rider, à surexploiter une  
58 ressource commune, ou à tenter un hold-up de la quasi-rente issue de leur coopération (Peillon, 2001). D'ailleurs,  
59 Williamson (1985) en relève trois types d'opportunisme: ? « L'opportunisme sous forme de hold-up » c'est un  
60 opportunisme ex-post. Il se caractérise par la modification des comportements qui ne reflètent plus ce qui avait  
61 été prévu par les partenaires (Klein & al., 1978);

62 En outre on observe un manque de confiance, une dépendance unilatérale et une domination par le plus grand  
63 1 Le tableau ci-dessous nous permet de ressortir quelques risques identifiés dans la littérature.

64 . Tout ceci contribue à fragiliser la relation interentreprises, par conséquent, constitue une menace à la  
65 stabilité, à la longévité, au succès et même à la performance de la dite relation. 1 Le niveau d'interdépendance  
66 fait référence au degré avec lequel chaque partenaire aura besoin de l'autre pour atteindre ses objectifs car plus  
67 l'interdépendance est élevée plus les partenaires trouvent un intérêt pour que la relation se prolonge et, par  
68 conséquent, s'impliquent d'avantage dans la relation, cherchent à éviter la rupture et à gérer au mieux cette  
69 relation. ??Das & Teng, 2003 ; ??réchet, 2002) Year 2020 ( ) A ? « L'opportunisme sous forme de hasard moral  
70 » : c'est une forme de tricherie pendant la phase. pendant la phase d'exécution du contrat et rendu possible  
71 par l'incomplétude des contrats (Koenig, 1993). asymétrique rencontre des problèmes tout à fait particuliers  
72 provenant à la fois la cohabitation entre les centres de décisions multiples et de l'existence des conflits d'intérêt  
73 entre les partenaires. Dans le même ordre d'idées Montfort (1997) Globalement, les recherches ont pu montrer  
74 que, malgré les avantages que peuvent tirer les PME des alliances asymétriques, elles courent aussi certains  
75 risques découlant des asymétries avec leurs partenaires. Et puisqu'elles semblent être les plus exposées aux  
76 risques, il paraît judicieux de s'y pencher. C'est pourquoi nous focalisons notre recherche sur la compréhension de  
77 l'intégration des mécanismes de prévention des risques dans la gestion des relations interentreprises afin d'aboutir  
78 à des solutions de relation gagnant-gagnant, comme le stipulent Seppänen & al., (2007). Cette recherche porte  
79 essentiellement sur la PME.

80 L'enjeu majeur auquel le pilotage de la relation interentreprises doit répondre est ainsi d'éviter l'apparition  
81 des comportements opportunistes de la part des partenaires, de lutter contre l'incertitude, car ils sont nuisibles  
82 à l'efficacité de la coordination et sont sources d'importants coûts de transaction. Il devient urgent pour la PME  
83 de développer des mécanismes qui lui permettraient de se prémunir de ces risques.

## 84 1 b) Identification théoriques des mécanismes de prévention de 85 risques

86 Dans les relations asymétriques interentreprises, l'exercice d'anticipation constitue un aspect déterminant  
87 puisqu'il permet de se projeter sur les résultats probables, l'évolution, la nature de la relation entre partenaires,  
88 les éventuels risque, comment s'en prémunir et l'entité commune (Cheriet & Dikmen, 2008). Ainsi, l'interface  
89 entre les partenaires doit être clarifiée en ce qui concerne les mécanismes de prévention à mettre en place dans  
90 les relations interentreprises.

91 Définis comme un ensemble de mesures prises pour empêcher la survenue d'un évènement non désiré,  
92 les mécanismes de prévention de risques constituent le dispositif à travers lequel les partenaires vérifient  
93 l'atteinte des objectifs, la protection des investissements et la conservation des informations essentielles pour  
94 l'opérationnalisation de la relation. D'après Killing (1983) cité par Yan (1998), les mécanismes de prévention  
95 relèvent des capacités des alliés à influencer les décisions stratégiques et à optimiser les choix opérationnels  
96 les plus importants. Et représentent pour Geringer & Hebert (1989), un processus qui peut influencer les  
97 comportements et les résultats d'une entité en exerçant le pouvoir et l'autorité sur le déroulement des relations  
98 interentreprises. Ces mécanismes se matérialisent, dans les travaux de Yan & Gray (1994) Blau (1964), implique  
99 lui-même une réciprocité reposant sur trois principes : l'investissement, la confiance et l'engagement. Mais,  
100 quoique les parties exercent leur devoir de réciprocité, la forme de l'échange varie suivant les partenaires générant  
101 divers comportements et attitudes.

102 Et puisque les partenaires doivent survivre et faire évoluer la relation de coopération sans oublier que les alliés  
103 peuvent les désarmer. Les partenaires négocient le design de la structure de gouvernance et les mécanismes de  
104 prévention afin de réduire le risque de comportement opportuniste. L'interface entre les partenaires doit être  
105 clarifiée en ce qui concerne les mécanismes de prévention à mettre en place dans les relations interentreprises.  
106 Les partenaires vérifient, à travers les mécanismes de prévention, l'atteinte des objectifs, la protection des  
107 investissements et la conservation des informations essentielles pour l'opérationnalisation de la relation.

---

108 Pour s'en sortir, la PME devrait mobiliser les mécanismes lui permettant de se prémunir des éventuels risques  
109 inhérents à la relation. Dans la littérature, plusieurs mécanismes sont identifiés c'est ainsi que ??as Pour ce  
110 qui est de l'incomplétude par exemple, la rédaction du contrat implique que les parties déterminent précisément  
111 les performances à atteindre par les parties. Or, du fait de l'incertitude sur l'avenir, de la complexité des  
112 décisions à prendre, de la rationalité limitée, il serait impossible de rédiger un contrat complet. Ce qui nous  
113 amène à considérer que les contrats ne peuvent être optimaux comme le stipule la théorie des contrats. Et  
114 nous pouvons penser qu'il existe des mécanismes différents qui peuvent eux aussi permettre de limiter les risques.  
115 D'ailleurs, les mécanismes transactionnels ou contractuels qui induisent les contrats tendent, selon Schann (1988),  
116 à être prévisibles, réguliers et impliquent des transferts explicites d'informations. ? Les mécanismes extra-  
117 contractuels L'analyse économique traditionnelle a toujours considéré l'individu comme un homo-oeconomicus et  
118 par conséquent, l'individu est entièrement tourné vers la recherche de son intérêt, c'est égoïste pur. Les relations  
119 individuelles sont donc envisagées en termes de conflits. Mais depuis quelques années, l'impact des relations  
120 sociales sur l'action économique a commencé à être pris en considération notamment, le fait que les relations  
121 interpersonnelles ne soient plus exclusivement basées sur la recherche de l'intérêt personnel dans les échanges  
122 hors marché tel que les échanges de savoirfaire, de connaissances ??Peillon, 2001, p. 81).

123 Le contrat seul n'est donc plus suffisant pour la prévention des risques (Ménard, 1994b). En effet, d'une  
124 part les contrats ont des limites, et, d'autre part, dès lors que l'on prend en compte le caractère temporel et  
125 dynamique de la coopération interentreprises, on est conduit à envisager des mécanismes de prévention pouvant  
126 être construits par les partenaires. D'autres facteurs tels que les normes sociales, les relations personnelles, la  
127 confiance, loyauté, réputation.

## 128 **2 ? La confiance un frein aux risques des relations interen-** 129 **treprises**

130 Les organisations cherchent à faire face aux risques en mettant en place des mécanismes qui vont leur permettre  
131 d'orienter leurs réponses à l'imprévu (Lazaric & Lorenz, 1998 Au total, la réputation peut constituer, pour les  
132 partenaires de la coopération, un mécanisme permettant de faire respecter les contrats et un frein à l'opportunisme  
133 ex post. De plus, elle permet de réduire les coûts de rédaction du contrat de coopération et d'éviter les coûts liés  
134 à la mise en oeuvre des mécanismes permettant d'assurer le respect de ce contrat par les partenaires. Au sein  
135 des coopérations interentreprises, la réputation représente donc un mécanisme complémentaire au contrat.

## 136 **3 Réputation**

## 137 **4 Mécanismes Extra-Contractuels**

138 Il peut être décrit comme la volonté des partenaires de relations interentreprises. de faire des efforts au nom de  
139 la relation en réduisant la menace de comportement opportunistes (Mohr & Spekman, 1994). A ce titre, il réduit  
140 les coûts de transaction et les coûts associés au partenariat. Il s'entend comme une dévotion d'un partenaire à la  
141 coentreprise (Christoffersen, 2013). Pour Inkpen (2000), le degré d'engagement entre partenaires dans les RIE,  
142 requiert deux aspects : le degré d'ouverture des partenaires

## 143 **5 P.2 : les mécanismes contractuels sont prioritaires aux mé-** 144 **canismes extra-contractuels**

145 Notre revue de la littérature met en évidence la théorie du contrat avec la généralisation des contrats dans toutes  
146 les relations. Toutefois, elle s'avère insuffisante pour expliquer les relations interentreprises. Ce qui nous conduit  
147 à opter pour une démarche alternative en mobilisant plusieurs théories évolutionnistes. Au-delà de l'explication des  
148 relations interentreprises, la littérature nous a permis de mentionner les mécanismes de pilotage de ces relations  
149 et ceux qui ont été identifiés ont pu être regroupés en deux grands ensembles. Qui nous ont servi de fil conducteur  
150 pour la suite de ce travail.

## 151 **6 Resultats**

152 Après avoir présenté les caractéristiques des PME du BTP nous allons, dans un premier temps procéder à  
153 l'identification des mécanismes de prévention de risques mobilisés par les PME et le deuxième point nous  
154 permettra de procéder à la classification des mécanismes en fonction du poids que représentent chacun dans  
155 sa prise en compte par la PME.

156 Year 2020 ( )

## 157 **7 A a) Caractéristiques des PME objet d'étude**

158 Toutes les entreprises de notre échantillon ont une espérance de vie d'au moins 6 ans, gage d'expérience. Ceci  
159 renvoie à la maîtrise des rouages et de la complexité du secteur. Elles font toutes parties du même secteur  
160 d'activité et couvrent tous les domaines (du gros oeuvre aux travaux de finition passant par l'expertise et les  
161 études et le conseil) liés à cette activité. La moyenne de l'effectif est de 36 employés permanents quoique faisant

162 toutes recours à une main d'oeuvre temporaire lorsque cela s'avère nécessaire. Peillon (2001) pour lesquels,  
163 les mécanismes extra-contractuels s'inscrivent dans la continuité des mécanismes contractuels et viennent en  
164 complément de ceux-ci dans l'optique de répondre aux insuffisances des théories contractuelles.

165 Toutefois, ces mécanismes ne suppriment pas toute forme d'incertitude. Il arrive même, qu'ils produisent des  
166 effets contraires devant certaines relations. Les analyses du CAS 2 démontrent la difficulté de se prémunir des  
167 comportements opportunistes de certains de partenaires malgré la mobilisation des mécanismes.

## 168 8 VI.

## 169 9 Conclusion

170 Pour conclure notre recherche, nous faisons une synthèse de la façon dont la problématique a été développée et  
171 la démarche empirique effectuée. Ce qui permet de mettre en exergue les apports de la recherche, les limites de  
172 la recherche et les chantiers de recherche future.

173 Le problème central de cette recherche est celui de l'identification et de la classification des mécanismes de  
174 prévention de risques au sein des relations interentreprises dans un contexte de pays en développement. La  
175 question centrale posée étant celle de savoir comment les PME se prémunissent-elles des risques liés aux relations  
176 interentreprises (Relations Interentreprises) ? Pour répondre à cette préoccupation nous avons commencé par  
177 présenter les différents risques auxquels sont exposées ces PME, par la suite, nous nous sommes attelé à identifier  
178 les mécanismes et enfin nous avons procédé à un classement de ces mécanismes en fonction de leur poids.

179 Sur la base d'une étude réalisée auprès de quatre entreprises du secteur, nous avons identifié les mécanismes  
180 les plus significatifs mis en oeuvre par ces entreprises : la confiance, l'engagement et le partage d'information  
181 auxquels, il faudra également signaler l'émergence de deux nouveaux indicateurs: -l'intuition « rationalisée »  
182 et l'éthique des affaires. Il en ressort que ces mécanismes contribuent à la prévention et à la réduction des  
183 risques inhérents aux relations interentreprises et surtout permettent aux PME de trouver leur compte dans leurs  
184 relations avec les multinationales.

185 A partir des résultats obtenus, nous faisons le constat que les entreprises ayant constitué notre centre En somme  
186 nous pouvons dire que Ce travail s'inscrit dans le sillage de nombreux autres travaux en management stratégique  
187 (Mohamadou, 2014; Cherbib, 2010; ??uédraougo, 2003;Peillon, 2001). Toutefois, sa principale contribution réside  
188 dans l'identification et l'intégration des dimensions nouvelles pour les mécanismes de prévention de risques ce qui  
semble être caractérisé par le contexte de l'étude. <sup>1</sup>

Motsclés: relation asymétriquèinterentreprises,  
mécanismes de prévention de risques, risques, BTP,  
PME.

Figure 1:

189

---

Year

2020

Volume Répondre à cette question nous nous sommes fixé pour objectif principal de  
XX comprendre l'intégration des mécanismes de prévention des risques dans la  
Is- gestion des Relations Interentreprises de répertoire. les risques auxquels  
sue sont exposés ces PME, d'identifier les différents mécanismes de prévention  
XV de risques mobilisés par ces PME et de les classer.

Ver-

sion

I

A Les spécificités du secteur d'activité l'y obligeant. Il s'avère dès lors in-  
( ) dispensable pour ces PME, de mettre en place un ensemble de dispositifs  
Global leur permettant de se prémunir des multiples comportements non souhaités.  
Jour- Dans le cadre de leurs travaux, Das & Teng (2001) proposent trois types de  
nal contrôle : le contrôle basé sur des outils formels ; le contrôle comportemental  
of et le contrôle social. Et dans le même ordre d'idée, Peillon (2001) propose  
Man- deux types de mécanismes : des mécanismes contractuels ou transaction-  
age- nels (contrat) et mécanismes extra-contractuels ou relationnels (confiance,  
ment engagement). II. Management de la Relation certain nombre de difficultés  
and ou de risques; car l'asymétrie. observée entre les partenaires présente déjà  
Busi- une forte incitation à tricher à partir du moment où cette différence porte  
ness en elle-même les gènes de la complexité. C'est ce qui amène Dussauge  
Re- & Garette (1997) à souligner que l'établissement et surtout le Ceci semble  
search d'autant plus évident que, lorsque les partenaires présentent un déséquilibre  
en termes de Asymetrique Interentreprises : les Différents Mécanismes de  
Prevention de Risques a) Risques inhérents aux relations interentreprises  
Les relations asymétriques demeurent relativement peu étudiées (Chtourou  
& Laviolette, 2005) et spécifiquement difficiles à gérer. Elles sont identifiées  
par une multitudes de critères : la taille, la structure de gouvernance, l'origine  
géographique, la culture organisationnelle, l'expérience. dans la relation, la  
capacité d'apprentissage organisationnelle (Assens & Cherbib, 2010 ; Perez  
& al., 2012 ; Mohamadou, 2017). S'il est vrai que les relations asymétriques  
interentreprises offrent beaucoup d'opportunités aux différents partenaires et  
à la PME en particulier comme le souligne Puthod (1998) cité Chriet (2016,  
p. 98) il n'en demeure pas moins qu'elles soient à l'origine d'un taille et de  
culture, il y a inéluctablement un ensemble de comportements non souhaités  
et d'opportunismes.

© 2020 Global Journals

Figure 2:

Year 2020  
Volume XX Issue XV Version I  
( )  
Global Journal of Management and Business Research

*[Note: pour objet de vérifier le fonctionnement de la relation à travers des procédures et un partage de l'information; -le contrôle social (ou informel) qui vise à créer une culture commune, des valeurs, des principes et des normes partagées.A © 2020 Global Journals Tableau 1:]*

Figure 3:

---

possibilité que les autres se comportent de façon

degré  
de  
com-  
mu-  
ni-  
ca-  
tion,  
cul-  
turel,  
lin-  
guis-  
tique?)

opportuniste.

et  
l'intensité  
de  
leurs  
re-  
la-  
tions  
(volonté,  
ef-  
fort  
mutuel).  
Par

22 prévention interentreprises. Contrat informels des Contrats verbaux Contrats formels Mecanismes Cont

Year

2020

Vol-

ume

XX

Is-

sue

XV

Ver-

sion

I

(

)

Global

Jour-

nal

of

Man-

age-

ment

and

Busi-

ness

Re-

search

Year  
2020

Contrats  
formels in-  
formels

Volume XX  
Méthodologie de la Recherche Afin de mener à bien cette étude, nous avons notre démarche dans le pa

Is-  
sue  
XV  
Ver-  
sion  
I (  
)  
A  
Global  
Jour-  
nal  
of  
Man-  
age-  
ment  
and  
Busi-  
ness  
Re-  
search

le préconise ce paradigme mais nous avons opté pour  
une démarche hybride qui consiste à faire des allers  
retours entre la théorie et la démarche sur le terrain : la  
démarche abductive. L'approche exploratoire utilisée  
repose sur l'étude de cas.

© 2020 Global Journals

d'après Miles & huberman (2  
(2012, p.105) « des explicatio  
fondées de processus ancrés o

Figure 5:



## 9 CONCLUSION

---

190 [Avenir] , Avenir . 14 p. .

191 [ Finance Contrôle Stratégie] , *Finance Contrôle Stratégie* 10 (1) p. . (contrat psychologique)

192 [ Marketing Management] , *Marketing Management* 36 p. .

193 [Montfort ()] , I Montfort . 1997. Modélisation du choix de

194 [Brulhart ()] , F Brulhart . *Finance Contrôle Stratégie* 2002. 5 p. .

195 [Gammoudi ()] , L Gammoudi . *Business* 2006.

196 [Inkpen ()] ‘a note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope’. A Inkpen  
197 . *Strategic Management Journal* 2000. 21 p. .

198 [Christoffersen ()] ‘a review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence  
199 and new directions for core constructs’. J Christoffersen . *International Journal of Management Reviews* 2013.  
200 3 (1) p. .

201 [Das and Teng ()] ‘A risk perception model of alliance structuring’. T K Das , B S Teng . *Journal of International  
202 Management* 2001. 07 p. .

203 [Gao and Zhang ()] ‘Accelerating International Expansion through Global Alliances: a Typology of Cooperative  
204 Strategies’. S Gao , Z Zhang . DOI : 10. *Journal of World Business* 1109/SOLI 34. Garcia-Canal E., Duarte  
205 C. L. & al. (ed.) 2008. 2002. 37 p. . (Opportunism and alliance risk factors in asymmetric alliances)

206 [Akerlof ()] G A Akerlof . *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, 1970. 84  
207 p. .

208 [Lambe et al. ()] *Alliance Competence, Resources, and Alliance partenaires dans la coopération entre PMI*, C J  
209 Lambe , R E Spekman , S D Hunt . 2002. Université Paris IX (Thèse de doctorat)

210 [Gulati ()] ‘Alliances and Networks’. R Gulati . *Strategic Management Journal* 1998. 19 p. .

211 [Koenig and Van Wijk ()] ‘Alliances interentreprises : le rôle de la confiance’. C Koenig , G Van Wijk .  
212 *Perspectives en Management Stratégique*, Noela (ed.) (Tome I, Paris, Economica) 1992. p. .

213 [Ouedrago ()] *Alliances stratégiques dans les pays en développement: spécificité, management et conditions de  
214 performances : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabées*, Thèse de ph.d. en administration, A  
215 Ouedrago . 2003. 321. Hec. Université de montréal

216 [Miles and Huberman ()] *Analyse des données qualitatives*, M Miles , M Huberman . 2003. De boeck. 632.

217 [Gronroos ()] ‘Approche relationnelle du marketing dans des contextes de service: L’interface marketing et  
218 comportement organisationnel’. C Gronroos . *Journal of Business Research* 1990. 20 (1) p. .

219 [Barabel et al. ()] ‘Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation: strategic  
220 determinants and cultural effects’. M Barabel , O Meier , R Soparnot . *Gestion* 2015. 2000. 31 (6) p. .

221 [Mindaoudou ()] ‘Asymétries entre partenaires et confiance : le cas des alliances stratégiques entre PME et  
222 multinationales’. Mohamadou Mindaoudou , ZD . *Revue Internationale P.M.E* 2017. 30 p. .

223 [Parkhe ()] ‘b), Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances’. A Parkhe  
224 . *Organization Science* 1993. 4 p. .

225 [Yan and Gray ()] ‘Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States -China Joint  
226 Ventures: a Comparative Case Study’. A Yan , B Gray . *Academy of Management Journal* 1994. 37 (6) p. .

227 [Beamish and Killing ()] P W Beamish , J P Killing . *Cooperative Strategies, the*, 1997. New Lexington Press.

228 [Eisenhardt ()] ‘Building theories from case study research’. K Eisenhardt . *Academy of Management Review*  
229 1989. 14 p. .

230 [Mohr and Spekman ()] ‘Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior,  
231 and conflict resolution techniques’. J Mohr , R Spekman . *Strategic Management Journal* 1994. 5 p. .

232 [Cheriet ()] F Cheriet . *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: cas des relations entre firmes  
233 multinationales et entreprises locales agroalimentaires*, 2009. (Thèse de doctorat) (montpellier sup agro, 445  
234 pages)

235 [Cheriet and Dikmen-Gorini ()] F Cheriet , L Dikmen-Gorini . *Contrat ou confiance? effets de la gouvernance  
236 sur les performances des alliances stratégiques asymétriques*. *Revue des Sciences de Gestion*, 2013. p. .

237 [Chtourou and Laviolette ()] W Chtourou , E M Laviolette . *Le rôle des réseaux dans la formation des alliances  
238 asymétriques : le cas des pme essayées*, 2005. p. 26. (xixème conférence de l’aims, angers)

239 [Moorman et al. ()] ‘Comment la justice organisationnelle affecte-t-elle le comportement de citoyenneté organ-  
240 isationnelle’. R H Moorman , Byrne , Zs . *Handbook of organization justice*, J Greenberg, J Colquitt (ed.)  
241 (Mahwah, NJ) 2005. Lawrence Erlbaum. p. .

242 [Lecocq ()] *Comportements d’acteurs et dynamique d’un réseau inter-organisationnel: le phénomène des écarts  
243 relationnels*, X Lecocq . 2003. Lille. (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion)

## 9 CONCLUSION

---

- 244 [Cheriet and Dikmen (2008)] *contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques: quelles impli-*  
245 *cations pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse.*  
246 *XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, F Cheriet , L Dikmen . 2008. Mai 28-31.  
247 Nice, France.
- 248 [D'iribarne and Henry ()] *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, P D'iribarne , A Henry .  
249 2002. Seuil. 368.
- 250 [Prashantham and Birkinshaw ()] 'Dancing with gorillas: How small companies can partner effectively with  
251 MNCS'. S & J Prashantham , Birkinshaw . *California Management Review* 2008. 1 p. .
- 252 [Delerue and Simon ()] H A Delerue , E Simon . *Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations*  
253 *d'alliance*, 2005. 10 p. .
- 254 [Nooteboom et al. ()] 'Effects Of Trust And Governance On Relational Risk'. B Nooteboom , H & N G Berger ,  
255 Noorderhaven . *Academy Management Journal* 1997. 40 p. .
- 256 [Lee and Cavusgil ()] 'Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based Versus Relational-  
257 Based Governance'. Y Lee , S T Cavusgil . *Journal of Business Research* 2006. 59 (8) p. .
- 258 [Blau ()] *Exchange and Power in Social Life*, P M Blau . 1964. Transaction Publishers. 352.
- 259 [Fréchet ()] M Fréchet . *Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le,*  
260 2007.
- 261 [Gambetta ()] D Gambetta . *Can we trust trust? » In D. Gambetta, éd., Trust: Making and Breaking Cooperative*  
262 *Relations*, (Oxford) 1988. Blackwell. p. .
- 263 [Alvarez and Barney ()] *How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners*, S A Alvarez  
264 , J B Barney . 2001. Academy of Management. 15 p. .
- 265 [Schaan ()] 'How to Control a Joint Venture Even as a Minority Partner?'. J.-L Schaan . *Journal of General*  
266 *Management* 1988. 14 (1) p. .
- 267 [Abitbol ()] *Initier des coopérations interorganisationnelles dans les démarches d'écologie industrielle et territo-*  
268 *riale : une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontière*, L Abitbol .  
269 2012. (Thèse de doctorat) (Université de Lyon 3, 298 pages. analyse croisée de modèles complémentaires)
- 270 [Kalaiganam et al. ()] K Kalaiganam , V Shankar , R P Varadarajan . *Asymmetric New Product Development*  
271 *Alliances: Win-Win or Win-Lose Partnerships? »*, Working Paper, n°2 Institute for the Study of Business  
272 Markets, 2006. 36.
- 273 [Killing ()] J P Killing . *Strategies for Joint Ventures Success*, 1983. Croom Helm.
- 274 [Assens and Cherbib ()] 'L'Alliance asymétrique: une stratégie durable?'. C Assens , J Cherbib . *La Revue des*  
275 *Sciences de Gestion*, 2010. p. .
- 276 [Cherbib and Cheriet ()] 'L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la  
277 firme multinationale'. J Cherbib , F Cheriet . *Revue Internationale de PME* 2014. 2014. 27 (2) p. .
- 278 [D'iribarne ()] *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, P D'iribarne . 1989.  
279 (Paris-Edition du Seuil)
- 280 [Peillon ()] *Le pilotage des coopérations interfirmes : le cas des groupements de pme*, S Peillon . 2001. saint-  
281 étienne. (Thèse de doctorat) (université jean monnet)
- 282 [Simonin and Gates ()] 'Learning from alliance successes and failures of small technologybased firms: a longitu-  
283 dinal study'. B L Simonin , R Gates . *Journal of International Management Studies* 2013. 13 (2) p. .
- 284 [Lee et al. ()] C H Lee , N Venkatraman , H Tanriverdi , B Iyer . *Complementarity-based hyper competition in*  
285 *the software industry: Theory and empirical test*, 2010. 1990-2002. p. .
- 286 [Mindaoudou ()] 'les alliances stratégiques entre PME et FMN: spécificités et analyse de la performance'.  
287 Mohamadou Mindaoudou , ZD . *Le cas des PME françaises*, 2014. 389. Université de Pau et dans Pays  
288 de l'Adour (Thèse de doctorat)
- 289 [Jaouen ()] 'Les stratégies d'alliance des TPE artisanales'. A Jaouen . *Revue Internationale PME* 2006. 19 p. .
- 290 [Dussauge and Garrette ()] *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, P Dussauge , B Garrette . 1997.  
291 288.
- 292 [Garrette and Dussauge ()] *Les stratégies d'alliance. Les éditions d'Organisation*, B Garrette , P Dussauge . 1995.  
293 Paris. 288.
- 294 [Koenig ()] 'les théories de la firme, paris, economica. Success: Conceptualization, Measurement, and Initial  
295 Test'. G Koenig . *Journal of the Academy of Marketing Science* 1993. 30 p. .
- 296 [Das and Teng ()] 'Managing Risks in Strategic Alliances'. T K Das , B S Teng . *The Academy of Management*  
297 *Executive* 1999. 13 p. .

- 298 [Mayrhofer ()] U Mayrhofer . *Les rapprochements d'entreprises: perspectives théoriques et managériales*,  
299 *Management Éamp*, 2007.
- 300 [Minshall et al. ()] T Minshall , L Mortara , R Valli , D Probert . « *Making "asymmetric" Partnerships Work*,  
301 2010. 53 p. .
- 302 [Ménard ()] C Ménard . *Organizations as Coordinating Devices*, 1994b. 45 p. .
- 303 [Delerue ()] *Performance des alliances: une gestion duale du risque relationnel*, H Delerue . 2004. 2 p. . (13 e  
304 Conférence de l'AIMS, Normandie. Vallée de Seine. 3 et 4 juin)
- 305 [Cheriet ()] 'Quelles différences de perception des entreprises locales et des firmes multinationales de leurs  
306 relations d'alliances stratégiques instables ?'. F Cheriet . 10.7202/1037924ar. *Revue Internationale P.M.E*  
307 2016. 2016. 292 p. .
- 308 [Sapienza and Stork ()] A Sapienza , D Stork . *Leading biotechnology alliances*, (Wiley-Liss) 2001.
- 309 [Salk and Shenkar ()] 'Social Identities in an International Joint Venture: An Exploratory Case Study'. J E Salk  
310 , O Shenkar . *Organization science* 2001. 12 (2) p. .
- 311 [Hitt et al. ()] *Strategic management cases: competitiveness and globalization*, Cengage Learning, M Hitt , R D  
312 Ireland , R Hoskisson . 2012. Boston. p. 304.
- 313 [Yan ()] 'Structural stability and reconfiguration of international joint ventures'. A Yan . *Journal of International*  
314 *Business Studies* 1998. 29 p. .
- 315 [Cao and Zhang ()] 'Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance'. M  
316 Cao , Q Zhang . *Journal of Operations Management* 2011. 29 (3) p. .
- 317 [Morgan and Hunt ()] 'The commitment-trust theory of relationship marketing'. R M Morgan , S D Hunt .  
318 *Journal of Marketing* 1994. 58 p. .
- 319 [Williamson ()] *The economic institutions of capitalism*, O E Williamson . 1985. The Free Press.
- 320 [Kogut and Singh ()] 'the effect of national culture on the choice of entry mode'. B Kogut , H Singh . *Journal of*  
321 *International Business Studies* 1988. p. .
- 322 [Mcgrath et al. (ed.) ()] *The Oxford Handbook of Innovation Management*, R G Mcgrath , J ; M Kim , N Phillips  
323 . Dodgson, (ed.) 2013. Oxford: Oxford University Press. p. . (Innovation, strategy, and hyper competition)
- 324 [Lazaric and Lorenz ()] 'Trust and Organizational Learning During Inter-Firm Cooperation'. N Lazaric , E  
325 Lorenz . *Trust and Economic Learning*, N Lazaric, E Lorenz (ed.) (London, Edward Elgar) 1998. p. .
- 326 [Klein et al. (1978)] 'Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process'. B Klein  
327 , R G Crawford , A A Alchian . *Journal of Law and Economics* 1978. October. 21 (2) p. .
- 328 [Geringer and Hebert ()] '« Control and performance of International Joint Ventures'. J M Geringer , L Hebert  
329 . *Journal of International Business Studies* 1989. 20 p. .
- 330 [Pérez et al. ()] '« Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances'. L Pérez  
331 , J Florin , J Whitelock . *The Journal of High Technology Management Research* 2012. 23 p. .
- 332 [Puthod ()] '« Entre confiance et défiance: La vigilance au coeur de la gestion des alliances'. D Puthod . N° 1995.  
333 2000. 02 p. .
- 334 [Puthod ()] '« L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME'.  
335 D Puthod . *Economica Torres O.*, (Ed) PME : De nouvelles approches (ed.) 1998. p. .
- 336 [Seppänen et al. ()] « *Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990*, R  
337 Seppänen , K Blomqvist , S Sundqvist . 2007. 2003.
- 338 [Sawers et al. ()] « *Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company*  
339 *partnerships in South Africa*, J L Sawers , M W Pretorius , L A G Oerlemans . 2008. 28 p. . (Technovation)
- 340 [Blanchot ()] '«Alliances et performances: Un essai de synthèse», Cahier de recherche'. F Blanchot . *CREPA*  
341 2006. p. 43.
- 342 [Brousseau ()] '«L'approche néo institutionnelle des coûts de transaction»'. E Brousseau . *Revue Française*  
343 *d'Economie* 1989. 4 p. .
- 344 [Beamish and Jung ()] «*The Performance and Survival of Joint Ventures with Asymmetric Parents*», *International*  
345 *Business Review*, P W Beamish , J C Jung . 2005. p. .
- 346 [Weitz (1992)] '«The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels'. Anderson E Weitz  
347 , B . *Journal of Marketing Research* 1992. February. 29 p. .