

## **Le contrôle inter organisationnel dans les grandes entreprises au Cameroun : cas de la SODECOTON**

### **Inter –organizational control in large companies in Cameroon: case of SODECOTON**

**BOUGOU NTOLO CELINE CHANTAL**

Docteur/PhD en Sciences de gestion,  
Enseignante-chercheuse à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines et des Industries  
Pétrolières  
Département Economie, Gestion et Législation gazière  
Université de Maroua-Cameroun  
[celinebougou.n@gmail.com](mailto:celinebougou.n@gmail.com)

**BELINGA MOULI YANNICK Marcelle**

Docteur/PhD en Sciences de gestion,  
Enseignante-chercheuse à la FSEGA au département finance et comptabilité, Université de  
Douala-Cameroun  
Laboratoire en économie et management appliqué (LEMA)  
[Belinga\\_marcelle@yahoo.fr](mailto:Belinga_marcelle@yahoo.fr)

**TAKEUDO DJOFANG Laurette**

Docteur/PhD en Sciences de gestion,  
Enseignante-chercheuse à l'ESSEC au département finance et comptabilité, Université de  
Douala-Cameroun  
Laboratoire de Finance Architecturale et Gestion des Organisations  
[Laurettetakeudo@yahoo.fr](mailto:Laurettetakeudo@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 15/10/2023

**Date d'acceptation :** 11/12/2023

**Pour citer cet article :**

BOUGOU. N. & al. (2023) « Le contrôle inter organisationnel dans les grandes entreprises au Cameroun: cas de la SODECOTON», Revue Internationale du chercheur «Volume 4 : Numéro 4» pp : 891-909

## Résumé

La multiplicité des formes organisationnelles entraînent une diversité de relations entre les entreprises. De ce fait, le contrôle inter-organisationnel peut donc être considéré de nos jours, comme un outil de performance des entreprises. Cependant, son succès est dépendant des différents mécanismes mis en place. L'objectif de cette étude, vise à comprendre les différents modes de contrôle pratiqués par une entreprise traditionnelle face à ses partenaires informels. Pour cela, nous avons administré un guide d'entretien sur un échantillon de 48 cultivateurs de coton dans deux régions septentrionales du Cameroun (Nord et l'Extrême Nord). Il ressort que le contrôle qu'exerce la grande entreprise sur les petites unités de production du coton, est beaucoup plus informel basé sur les mécanismes sociaux. Ces derniers sont tels que la confiance, les valeurs partagées, l'honnêteté, le soutien mutuel, la transparence, solidarité et enfin la culture. Cette étude permet de comprendre les outils de contrôle prônés dans la sous région. Car, les mécanismes sociaux de contrôle prévalent dans cet environnement de culture du coton. Nous pouvons d'ores et déjà statuer que les relations inter organisationnelles peuvent influencer le mode de contrôle entrepris par les parties en partenariat. Le contrôle informel, lorsqu'il découle des actions au social concourent aux intérêts des différentes parties.

**Mots clés :** « contrôle » ; « inter-organisationnel » ; « partenariat » ; « entreprise » ; « coton ».

## Abstract

The multiplicity of organizational forms leads to a diversity of relationships of between companies. As the result, inter-organizational control can now be seen as a business performance tool. However, its success depends on the mechanisms put in place. The aims of this study is to understand the different control methods used by a traditional company face its informal partners. To do this, we administered an interview guide to a sample of 48 Northern regions (North and Far North). It appears that the control exercised by the large company over small cotton production units is largely informal, based on social mechanisms. These are such as trust, shared values, honesty, mutual support, transparency, solidarity and finally culture. This study allows us to understand the control factors likely in the sub-region. Because social mechanisms of control prevail in this cotton growing environment. We can already state that inter-organizational relationships can influence the type of control undertaken by the parties in partnership. Informal control, when it stems from social actions that further the interests of the various parties.

**Keys words :** «control » ; « inter-organizational » ; «partnership » ; « company » ; « cotton ».

## Introduction

L'approche du contrôle inter organisationnel reste un domaine peu exploré au regard de la multitude et de l'importance des nouvelles problématiques conduites par les évolutions de la complexité du monde (Poissonnier, 2005). Les travaux sur le contrôle inter-organisationnel ont traditionnellement fait appel à des approches issues des champs disciplinaires variés (gestion, économie, sociologie) pour rendre compte de l'influence de divers facteurs sur les modalités du contrôle entre les firmes (Talbot, 2015).

Les chercheurs en contrôle qui ont investi le champ des relations inter-organisationnelles ont largement intégré dans leurs travaux les apports de la littérature inter-organisationnelles et ceux de la littérature intra-organisationnelle, pour proposer des modes de contrôle correspondant aux diverses situations d'échange (Nogatchewsky & Beaujolin-Bellet, 2005).

Pourtant, pour une organisation les actions en interne aussi bien que les actions d'un grand nombre d'acteurs externes sont conditionnées par le succès. Un enjeu important est alors de savoir comment organiser les relations avec ces acteurs externes et comment influencer ces partenaires qui ne répondent pas aux conditions hiérarchiques traditionnelles (Nogatchewsky, 2009). Il est question, dans cette étude de comprendre le contrôle inter organisationnel avec ces entreprises en marge de toute contrainte formelle.

Cependant, (Nkakleu et al, 2021) ont trouvé que les caractéristiques et les formes de confiance dans la création et le développement des alliances entre les très petites entreprises dans une économie en développement, montrent que, les formes de confiance dans les deux cas d'alliance sont de nature calculée, affective et cognitive, des différences apparaissent dans les principales caractéristiques rattachées à chaque forme de confiance lors de la formation ou du maintien de l'alliance, la confiance relationnelle est le socle de la coopération entre les deux alliances alors que la confiance institutionnelle intervient exclusivement dans l'alliance stratégique domestique.

L'objet de cet article est ainsi d'apporter des éléments théoriques et empiriques de réponse aux questions suivantes : **Comment comprendre les modes de contrôle dans la relation grande entreprise-petites unités de production informelles du coton ? Quelles sont les mécanismes de contrôle associés à ce partenariat ?** L'objectif de cet article est de comprendre les mécanismes de contrôle mis en exergue par la grande entreprise formelle

pour contourner le contrôle des unités informelles afin de pallier aux difficultés liés au partenariat.

Pour atteindre notre objectif, nous nous appuyerons principalement sur des travaux qui ont permis de mettre en évidence, au niveau empirique et théorique, les modes de contrôle dans la relation client-prestataire, client-fournisseur dans le cadre de partenariat inter organisationnel. L'approche méthodologique utilisée qui est essentiellement basée sur une étude qualitative thématique privilégiant les manifestations du phénomène tel que vécus par les acteurs. Il s'agit d'un échantillon composé des cultivateurs du coton situé à la partie septentrionale du pays, principaux fournisseurs du coton comme matières premières à ladite entreprise. La taille de notre échantillon a été limitée par l'hypothèse de la saturation de l'information. Pour finir les résultats issus de ces entretiens, feront l'objet d'une analyse, pour dégager également des implications managériales et scientifiques et préalablement des limites et des perspectives et ouvrir le débat pour des recherches futures.

### **1. Le contrôle dans la relation partenariat : une analyse mitigée**

Le terme central de notre étude repose sur le contrôle inter organisationnel. C'est dans cet ordre d'idée, que nous développerons tous les travaux pouvant mieux expliquer ce concept.

#### **1.1 Définition du contrôle inter organisationnel**

Des recherches empiriques, pour la plupart s'appuient sur le contrôle inter organisationnel selon deux approches transactionnelle et relationnelle (Nogatchewsky, 2009). (Woolthuis et al, 2005) soutiennent que le contrôle est une variable multidimensionnelle qui peut être analysée sous divers angles. Ils en distinguent de ce fait deux principales définitions. Au sens large, il s'agirait d'un ensemble d'instruments permettant de mitiger les risques relationnels. Le contrôle pourrait ainsi inclure la confiance en tant que lubrifiant des relations sociales. Au sens étroit, le contrôle pourrait être défini comme l'ensemble des moyens de discussion ou de coercition tels que les pénalités financières en cas de manifestations de comportements opportunistes.

Pour (Brulhart & Fovoreu, 2006), le contrôle renvoie à des réalités et des représentations différentes et parfois fortement opposées. Le contrôle aux mécanismes règles, dispositifs et procédures formels qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les actions de ses employés et de ses partenaires en conformité avec ses objets et intérêt.

Ainsi pour (Donada & Nogatchewsky, 2008), le contrôle dans la relation client fournisseur est peut se définir comme étant l'enchaînement des faits par lequel le client influence les

actions du fournisseur face à ses attentes. Deux modes de contrôle se dégagent dans l'approche transactionnelle, dans les relations interentreprises : un contrôle dirigé par le marché qui donne sur les résultats à court terme et un contrôle plus hiérarchique ou bureaucratique qui privilégie sur les comportements.

Par ailleurs, (Nogatchewsky & Beaujolin-Bellet, 2005) considèrent, qu'un mode de contrôle est un ensemble de facteurs d'influence qui peuvent être visibles ou invisibles, intentionnels ou non. Donc, dans la coopération client-fournisseur, les mécanismes de contrôle peuvent être doubles, agissant sur les dispositifs mis en place par les partenaires pour maîtriser la coopération et sur les facteurs d'influence plus informels qui émergent des interactions entre les acteurs et de leur inscription au sein de réseaux sociaux

### **1.1.1 Une nomenclature de modes de contrôle inter organisationnel**

La nomenclature de cette étude repose sur deux courants principaux : le courant transactionnel et le courant relationnel.

#### **➤ L'analyse par la relation transactionnelle du contrôle**

Partant des recherches dans le domaine de la littérature portant sur les relations inter-organisationnelles, les différentes études de cette approche théorique ont souvent pris comme source la théorie des coûts de transaction. Ainsi, l'objectif de ces dernières, étant de développer une science capable de prendre en compte les problèmes de contrôle entièrement à partir des formes de gouvernance. L'analyse transactionnelle, issue de la théorie des coûts de transaction développée par Williamson en 1975, apporte une gestion des transactions de manière efficiente par les différents arrangements institutionnels (Tanguy, 2011). En effet, Toute transaction génère un coût qui vient s'ajouter au seul coût du produit échangé. C'est le coût lié aux différentes étapes du partenariat qui peuvent être ; la recherche du partenaire, la négociation, la contractualisation, des dispositifs de surveillance, etc. Ce coût est dépendant Les éléments particuliers des transactions tels que la fréquence, l'incertitude et le niveau d'actifs spécifiques qu'ils requièrent (actifs matériels ou humains non redéployables dans le cadre d'un autre échange) qui forment de ce coût. Les facteurs humains et environnementaux influencent aussi ce coût, dans lesquels ont lieu les transactions (Nogatchewsky, 2009).

#### **➤ L'analyse relationnelle du contrôle**

Si les intérêts sont divergents sous le prisme transactionnel, l'analyse relationnelle quant à elle prône plutôt des intérêts convergents (Talbot, 2015).

Ainsi, les travaux qui s'inscrivent dans cette analyse, pensent plutôt aux mécanismes sociaux pouvant gouverner les échanges et améliorer l'efficacité de la coopération à long terme pour des partenaires ayant des intérêts largement convergents. Pour une telle approche, le comportement et l'opportunisme sont traités *ex ante* (Nogatchewsky, 2009).

Toutefois, dans cette approche, la relation est développée parallèlement comme étant la conséquence du contrôle. Alors, les formes de contrôle informel pouvant renforcer le contrôle formel, sont présentées par les normes relationnelles et la confiance (Poissonnier, 2005).

## **1.2. Rôle du contrôle dans les relations inter organisationnelles : Contrôle formel versus contrôle informel dans les partenariats**

Le rôle du contrôle dans les relations inter organisationnelles a été largement débattu par les chercheurs, malgré les diverses perspectives.

### **o contrôle formel**

Les différentes recherches sur le contrôle formel, ont lié ce dernier par la confiance. Ainsi, dans le champ des relations organisationnelles, la confiance apparaît comme un moyen de renforcer le contrôle formel. Elle facilite l'usage d'autres modes de contrôle formels, en particulier impersonnels. Dans ce cas, la confiance pourrait être un mécanisme de contrôle informel susceptible de renforcer le contrôle formel à trois niveaux qui sont : la favorisation du contrat, la légitimité du pouvoir hiérarchique et l'usage des mécanismes de contrôle liés au social (Borrmarel, 2008). Les différentes étapes de partenariat, les interactions à répétitives entre les parties vont servir par des enchainements d'apprentissage et d'adaptation, l'émergence de règles explicites en passant par les règles de communication, de partage des informations d'une part et implicites qui comprennent l'honnêteté, la transparence, réciprocité et l'équité d'autre part. Ces règles, qui émanent des normes relationnelles comportementales, consolident ainsi la coopération et tout renforçant la confiance entre les parties ( Beaujolin-Bellet & Nogatchewsjsy, 2005).

### **o contrôle informel**

(Ouchi , 1977) a défini le contrôle comme étant ces étapes par lesquelles une entité peut influencer, à des degrés différents, le comportement et les résultats d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et de nombreux mécanismes bureaucratiques, culturels et informels. Le contrôle informel englobe aussi bien des objets (les valeurs et représentations) que des processus (les schémas d'interactions et de liens relationnels). Il renvoie ainsi, d'une part, à des mécanismes ou des objets de socialisations tels que les valeurs,

les représentations et les normes qui, si elles sont partagées par un groupe, vont orienter dans le même sens et selon les mêmes logiques les actions et décisions des membres constitutifs de ce groupe. Un contrôle peut dès lors s'exercer en faisant émerger et en diffusant les valeurs et les représentations souhaitées et en s'assurant d'une convergence des visions (Van Wart, 2013). Le contrôle informel peut renvoyer aux processus d'échange, aux interactions et aux liens relationnels qui vont s'établir dans la résolution de problèmes organisationnels qui vont permettre le maintien d'une cohésion et d'une cohérence des comportements organisationnels. On retrouve ainsi les dimensions culturelles et professionnelles du contrôle informel mises en évidence par Jaworski et *al.*, n 1993 poursuivis par (Cravens et *al.*, 2004).

### **1.2.1 Lien entre contrôle formel et contrôle informel**

Les liens entre contrôle formel et contrôle informel ont fait depuis plusieurs années l'objet de nombreux travaux et recherches, notamment dans les domaines des alliances stratégiques, des partenariats et des relations de sous-traitance entre firmes (Poppo et Zenger, 2002 ; Inkpen et Currall, 2004). La littérature révèle sur ce thème un certain nombre de contradictions théoriques et d'oppositions fondamentales mettant en évidence deux conceptions alternatives des relations respectives entre contrôles formel et informel. A une première catégorie de recherches soulignant l'existence d'un effet de substitution, et donc d'une relation négative entre ces deux mécanismes de contrôle, s'oppose une seconde catégorie d'études qui met en exergue l'existence de synergies et de complémentarités entre ceux-ci.

#### **✓ Le contrôle informel et contrôle formel : une relation de substitution**

La thèse de la substitution affirme l'impact négatif du contrôle formel sur la gouvernance relationnelle, et plus spécifiquement sur la confiance. D'une part, pour les tenants du contrôle informel, l'existence d'un cadre formel nuirait aux possibilités d'interactions et d'échanges. Elle pourrait être révélatrice d'un manque de confiance de la part de l'organisation, bloquant de ce fait tout processus de socialisation (Inkpen et Currall, 2004). D'autre part, pour les tenants du contrôle formel, une gouvernance relationnelle peut s'avérer inutile. Dans ce cas, la formalisation des relations et de leur mode de contrôle permet de codifier, de maîtriser l'ensemble des comportements organisationnels souhaitables- mais aussi néfaste en favorisant l'émergence de comportements. Ces deux mécanismes de contrôle, en remplissant les mêmes fonctionnalités et en interagissant de manière négative l'un envers l'autre, réduisent leur performance respective (Huber et *al.*, 2013). Il s'avérerait donc inutile,

voire contreproductif, de conduire de concert ces deux modes de contrôle. Ainsi, la mise en œuvre de l'une de ces deux formes de contrôle implique, selon une logique d'efficacité organisationnelle, la disparition progressive de l'autre.

✓ **Le contrôle informel et contrôle formel : une relation de complémentarité**

A l'inverse, les arguments en faveur d'une relation de complémentarité insistent sur les interactions et les renforcements réciproques qui existent entre ces deux modes de contrôle (Poppo & Zenger, 2002 ; Becheikh & Su, 2001). L'existence d'un contrôle formel s'avère une condition préalable à la formation d'un socle de confiance entre les partenaires. Par la suite, le développement de liens relationnels conduit à faire évoluer le contrôle formel sans pour autant entraîner sa disparition. Ces deux mécanismes de contrôle permettraient ainsi l'établissement de conditions favorables au développement de chacun d'entre eux. Il existerait ainsi entre le contrôle formel et le contrôle informel une complémentarité dans le temps (le contrôle formel s'avère indispensable pour jeter les bases d'une gouvernance relationnelle) et selon les situations rencontrées. Le contrôle informel, en préservant la flexibilité, la liberté d'action et la créativité organisationnelle, se montrerait particulièrement efficace dans la gestion de situations complexes, incertaines et nouvelles pour l'organisation (Guibert & Dupuy, 1997). Chaque mode de contrôle compenserait ainsi les faiblesses et les limites de l'autre. Bien que cette problématique fasse toujours l'objet de nombreux débats, les résultats empiriques semblent valider la thèse de la complémentarité dans les grandes entreprises. Le contrôle permettant ainsi d'établir un niveau de confiance qui facilite la relation. Ces résultats corroborent pleinement l'idée que non seulement la confiance ne rend pas le contrôle inutile mais également que l'utilisation de règles et de procédures standardisées de suivi et d'évaluation facilite le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les relations inter-firmes (Bruhlart & Favoreu, 2006). Cette thèse de l'interdépendance des formes de contrôle peut être rattachée au concept d'hybridité qui fait référence à la coexistence, voire à l'existence d'influences mutuelles entre des éléments contradictoires (Denis et *al.*, 2015). Malgré leur qualité, ces travaux ne traitent pas du cas qui nous intéresse, à savoir l'existence d'une hybridité potentielle entre les contrôles et évaluations formels et informels.

## 2. CANEVAS METHODOLOGIQUE

### 2.1. Contexte historique de la SODECOTON

La culture cotonnière demeure le principal pilier économique des régions septentrionales (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord). Elle fait vivre directement près de 200 000 familles de cultivateurs représentant plus de 2 millions de personnes. Dans ce bassin de production, la culture est pratiquée dans environ 90% des exploitations agricoles et contribue à la monétisation du milieu rural en assurant près de 60% des revenus nets agricoles. Sur le plan national, le coton compte 6% des exportations. La filière cotonnière camerounaise est structurée autour de deux acteurs directs dont la synergie d'action permet d'apporter aux producteurs un conseil et une organisation de proximité prenant en compte l'ensemble du système de culture basé sur le coton ; la société de développement du coton (SODECOTON) d'une part, et la confédération nationale des producteurs de coton du Cameroun (CNPC-C) d'autre part. Créée par Décret n°74-457 du 10 mai 1974 modifié et complété par le décret n°81-302 du 21 juillet 1981 la Société de Développement du Coton du Cameroun est une société anonyme. Elle demeure l'unique entreprise du secteur et conserve ainsi le monopole sur l'encadrement de la production, l'achat et la transformation du coton-graine, ainsi que sur la commercialisation de la fibre de coton principalement à l'exportation.

### 2.2. Echantillonnage et collecte des données

Nous avons procédé par une analyse synthétique (Mukamurera et al, 2006). Cette analyse nous a permis d'effectuer une autre par variables, qui a permis de constituer un échantillon par saturation théorique avec un degré d'abstraction élevé (Blais & Martineau, 2006).

Notre échantillon a été constitué des cultivateurs du coton qui ravitaillent la grande entreprise (SODECOTON), issus de deux régions différentes (Nord et l'Extrême Nord) camerounaises, ayant cultivé une fois le coton pour le compte de la SODECOTON.

**Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par région**

	Garoua	Maroua	Total
Rendez-vous pour Entretiens	60	70	130
Entretiens effectués	38	27	65
Entretiens exploitables	28	20	48

**Source :** des auteurs à partir de l'enquête

La recherche de l'information sur le terrain a permis d'être en contact avec plusieurs cultivateurs. C'est ainsi que, nous avons eu plusieurs rendez vous, comme l'indique le tableau ci-dessus (tableau 1), la difficulté de déplacement dans les zones reculées et la langue ont drastiquement réduit notre échantillon. Et d'un autre côté, nous avons atteint la saturation des informations recueillies dans ces zones.

La collecte des données s'est faite à travers un guide d'entretien au près des cultivateurs de SODECOTON et de la CNPC. Pour les raisons de proximité, nous avons choisi les régions du Nord et de l'Extrême Nord dans la mesure où elles représentent les principales mégapoles du Cameroun et regroupent principalement la zone de prédilection de la culture du coton. Notre enquête a été réalisée auprès de 48 cultivateurs. L'entretien a commencé en Janvier 2023 et s'est achevé en Septembre 2023 et la durée moyenne des entretiens étaient de 15minutes. Les informations qualitatives obtenues via les entretiens individuels ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Cette analyse consiste à codifier le texte en différents thèmes et sous-thèmes, permettant une compréhension en profondeur des représentations et une interprétation synthétique des discours (Roussel & Wacheux, 2005). Dans notre étude, il s'agit d'une analyse contextualisée, prenant en compte les contextes de l'environnement dans lequel la culture du coton, principale matière première de la SODECOTON. Nous nous sommes intéressées aux mécanismes de contrôle que la grande entreprise entretient avec les petites unités de production.

Toutefois, nous avons commencé par une lecture rapide des entretiens, afin d'avoir un aperçu générale de leur contenu. Nous avons accentué la lecture de ces entretiens à plusieurs reprises, ce qui nous a permis de fractionner le texte en un certain nombre de thèmes significatifs. L'analyse thématique nous a ainsi permis d'exposer avec clarté des condensés de sens, dont la récurrence revêt une signification particulière pour l'analyse. Nous avons pu réaliser une analyse verticale et une analyse transversale du contenu. La première avait pour objectif d'analyser comment chaque personne interrogée attaque l'ensemble des catégories thématiques prévues dans la grille. La seconde consiste en une analyse transversale des entretiens, afin de spécifier comment chaque thème figurant dans la grille a été analysé par chaque répondantes.

Pour appréhender le contrôle, nous avons recours à une question très précise : *comment l'entreprise SODECOTON exerce son contrôle vis-à-vis sa production auprès des cultivateurs ?*

### 2.3 Analyse des données

Pour l'analyse des données (Weber, 1990) et (Wacheux, 1996) affirment que le non existence d'une procédure établie, permet de qualifier une analyse textuelle de meilleur ou pas.

L'objectif de ce travail de recherche nous amène à opérer notre choix sur l'analyse de contenu de type qualitatif. Il porte sur l'analyse qualitative de contenu d'un texte selon (Mukamurera et al, 2006), avec pour objectif de ressortir les significations des représentations que se font les acteurs de leur vécu. L'attention accordée au discours des agents du secteur du coton conduit à l'usage de la méthode d'analyse thématique.

Ce choix justifie l'intérêt porté, dans ce travail, au processus de codage émergent (Gavard & Helme-Guizon, 2008).

### 2.4 RESULTATS ET DISCUSSION

Ici, il est question de présenter les résultats issus de l'analyse qualitative de contenu des discours des cultivateurs et vérifier les propositions empiriques qui en découlent. Puis, d'interpréter lesdits résultats au travers des propositions empiriques suscitées afin de mener une discussion qui éclaire la contribution de nos résultats face aux travaux antérieurs.

#### 2.4.1 Présentation des résultats de l'enquête

**Tableau 2** : récapitulatif des indicateurs du contrôle inter organisationnel

Typologie de contrôle	Indicateurs de mesure	Définitions des indicateurs	Fréquence des réponses
Contrôle informel	La confiance	Le phénomène est environnemental, on se base sur la parole déclarée.	38
	Les valeurs sociales	L'appartenance culturelle, ethnique, voire de proximité,	
Contrôle formel	Procédures et règles	Ici, il existe des chefs secteur désignés par la SODECOTON dans chaque zone agraire	10

**Source** : des auteurs à partir des résultats

Les informations contenues dans le tableau ci-dessus (tableau 2), montrent que la fréquence des réponses concernant le contrôle informel, restent majoritaires. Le vocabulaire employé reste de ce fait celui du social. Donc, effectivement nous sommes dans un contexte de contrôle informel.

Il ressort de l'analyse de contenu thématique que, le coton dans les deux régions, est une culture qui appartient majoritairement à ces dernières. Il existe pour cela un partenariat entre les cultivateurs et la société SODECOTON.

Les résultats de l'enquête font état des points suivants : La SODECOTON est une grande entreprise qui achète du coton chez les cultivateurs. Et les actions suivantes sont posées par les deux parties :

- L'entreprise par l'organe de la fédération des producteurs du coton (CNPC) recense dans un premier temps tous les cultivateurs voulant faire dans du coton
- Puis, cet organe se charge de prendre les informations détenues par les cultivateurs sur la superficie à cultiver, ainsi suivra la distribution des plants et des engrais selon les déclarations de chaque cultivateur.
- Il règne un environnement de confiance entre les cultivateurs et la SODECOTON, sachant que cette activité, peut être la seule qui nourrit autant de famille dans cette partie du pays.
- La grande majorité ont une même langue le *fulfudé* et l'emploie comme langue officielle et les cultures ethniques sont approximativement les mêmes, et partagent généralement les mêmes valeurs morales et civiques, y voire la religion.
- Les contrôles routiers (les forces de sécurité) font souvent l'objet de fouille systématique en ce qui concerne le coton et il est pratiquement impossible de voir un autre camion de coton dans les zones agraires autre que celui de SODECOTON.
- La SODECOTON envoie les agents sur le terrain en cas d'inondations dues à la pluviométrie élevée, ou des engrais parfois nocifs aux plants.
- Certains cultivateurs véreux empruntent certains sentier pour écouler leur récolter dans les pays voisins tels que le Tchad et le Nigeria.
- Lors de la vente du coton, la SODECOTON retranche le coût des engrais et des plants chez le cultivateur, et la différence finale revient à ce dernier.
- L'entreprise envoie des formateurs pour véhiculer l'apprentissage de la culture du coton à ceux qui s'y intéressent.

- La SODECOTON a établi les chefs secteurs dans chaque partie agraire, ces derniers jouent juste le rôle de relais en terme de besoin entre l'entreprise et les cultivateurs.
- La SODECOTON avant chaque période de récolte du coton, aménage les voies d'accès même dans les zones les plus reculées du pays.

Ainsi, présenter toutes les informations reçues au cours de notre enquête. Nous pourrions noter également que l'entreprise fait fief des informations venant de ses partenaires sans vérification aucune et formalisent de moins en moins un autre mode de contrôle, qui est celui des procédures sur le terrain.

#### 2.4.2 Discussion des résultats

##### - La confiance et les valeurs sociales (contrôle informel)

Les aspects dominants dans le partenariat entre la grande entreprise SODECOTON et les cultivateurs sont tels que la culture liée à l'environnement qui voudrait que l'on se limite à sa parole, selon le cultivateur 11 *« pour être fournisseur du coton, on s'enregistre auprès du chef secteur, en donnant les informations sur la superficie à cultiver, et ce dernier est désigné par Sodecoton. Et de là les plants et les engrais arrivent bien après. Et c'est l'organe CNPC qui fera la distribution »*. Il est certes vrai que, la grande entreprise a structuré le contrôle en équipe sur le terrain. Quelques cultivateurs se retrouvent souvent dans les pays voisins (le Tchad et le Nigéria) à écouler leur récolte de coton (relation d'agence), *« l'entreprise ne descend pas dans nos champs, et se base uniquement sur nos paroles. Et à partir de cela peut estimer la récolte future. La Sodecoton ne nous contrôle pas. C'est le contrôle routier qui inspecte les camions pour voir si le coton ne sort pas dans les champs »*, déclare un cultivateur issu de notre enquête. Les agents de maintien de l'ordre jouent entre autre un rôle de contrôle, car aucun camion transportant du coton ne peut sortir des zones de la culture sans faire l'objet d'un contrôle quelconque.

(Nogatchewsky & Beaujolin-Bellet, 2005), trouvent que le processus de rupture du contrôle par la confiance, lorsqu'ils sont affranchis des dispositifs formels fragilise les relations. La confiance est une alternative au contrôle formel. Le contrôle réduit les problèmes de coordination, permet d'outrepasser les inégalités de court terme, active l'interaction entre les parties, accroît leurs efforts joints et facilite la résolution des conflits.

Nos propos rejoignent ceux de (Affoué, 2020), pour lequel les priorités culturelles expliquent la prédominance des relations de confiance entre SODECOTON et les cultivateurs. Nous retrouvons dans cette enquête des éléments qui renvoient aux différents modes de contrôle.

Les résultats font état d'une grande articulation autour de la confiance, qui est environnementale sachant que le coton est pour beaucoup une source de revenu très importante.

La confiance *intitu personae* apparaît dans notre étude, comme le fait d'appartenir à la même ethnie, la même religion et même aire géographique bref les caractéristiques particulières des personnes sont à l'origine de ce mode de contrôle. Nos observations appuient les affirmations de (Bornarel, 2008), pour qui la persistance de la confiance dans ces communautés souligne qu'une pression s'exerce sur ses membres et freine les comportements opportunistes sans le recours à des mécanismes formels. La seule forme de contrôle se situe au niveau du repiquage ou alors lorsqu'il survient un événement autre que celui attendu. Néanmoins, il existe dans le contrôle formel, une structure de l'organisation qui permet de vérifier l'action du cultivateur.

#### - Les procédures et règles (contrôle formel)

Le contrôle informel vient du fait que, c'est le cultivateur qui déclare la quantité récoltée au vu de l'estimation de l'entreprise. L'entreprise ne descend pas sur le terrain à cet effet.

Nous comprenons que les unités de contrôle employées ici, permettent juste de jouer un rôle de relais entre l'entreprise et les cultivateurs, selon le cultivateur 12 : *« il existe un chef qui contrôle le repiquage des plants et qui rend compte au chef secteur. Les techniciens sont parfois envoyés dans les champs lorsque les engrais deviennent nocifs aux plants, et là on parle d'une catastrophe »*. . Nous avons également recensé les autres formes inhabituels de contrôle tels que : le contrôle routier qui permet de vérifier si le coton est sorti des champs frauduleusement. Ce résultat conforte l'étude de (Bougou, 2020), qui montrait déjà une combinaison de contrôle dans les entreprises. L'entreprise emploie les deux modes de contrôle (formel et informel). La SODECOTON n'est pas en reste de ces modes de contrôle, utilise la thèse de la complémentarité, avec une forte corrélation du contrôle informel, gage du développement de ladite entreprise.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de comprendre les différents modes de contrôle inter organisationnel dans la relation grande entreprise-petites unités de production. Il ressort de cette étude que, chaque type de partenariat est associé à un mode de contrôle qui lui est propre. Nous avons trouvé que les mécanismes de contrôle informel trouvaient leur application au travers des facteurs tels que l'environnement qui se veut honnête par la

confiance, les valeurs représentatives sociales telles que la même langue, les valeurs culturelles et la proximité.

Comprendre les modes de contrôle employé par la grande entreprise SODECOTON face aux cultivateurs, c'est de comprendre l'environnement qui règne autour de ce partenariat, sachant que cette société est représentative de la sous-région. Ainsi, les valeurs morales et culturelles sont prônées. L'entreprise client ou donneur d'ordre n'exerce pas de façon très pratique le contrôle par les règles et les procédures, c'est-à-dire formel. Néanmoins, il existe des unités de relais entre les cultivateurs et la grande entreprise. Cela peut sembler banale, il peut exister des abus de confiance mais qui sont négligeables car tout est contrôlé de façon informelle.

Les implications scientifiques sont : ce travail vient s'ajouter à la littérature existante en apportant un autre regard sur les facteurs entourant les modes de contrôle informel lié au partenariat inter organisationnel. Il ressort qu'il existe des grandes entreprises qui exercent en grande majorité les mécanismes de contrôle informel, et ce qui est pratiquement peu abordé dans la littérature. Et ce travail ouvre donc un débat sur les différentes spécificités de ces grandes entreprises. De plus, ce travail d'analyse qualitative est contextualisé.

Les implications managériales font état que, le contrôle informel ne représente pas un frein aux intérêts de la grande entreprise, bien au contraire la confiance et les valeurs qui se retrouvent dans l'environnement favorisent une adéquation entre les intérêts des différents associés. La langue, la religion et la proximité sont autant de facteurs qui permettent à l'entreprise de sortir gagnant malgré la relation d'agence qui peut en un moment donné se dresser entre les deux entités. Le partenariat entre la SODECOTON et les cultivateurs révèlent une cohésion et une cohérence dans les actions de tout un chacun. Ainsi, il est important de comprendre les éléments de contingence qui lient les différents partenaires. Notre étude vient de ce fait, montrer la dynamique de force qui règne autour du contrôle informel lorsque les valeurs sociales prennent une connotation très importante dans l'environnement d'affaires. La culture de coton a rassemblé tout un peuple qui protège les intérêts des uns et des autres. Donc, le contrôle formel n'est plus le seul garant du bon déroulement du partenariat inter firmes.

Notre apport au cours de ce travail a été de pouvoir présenter un partenariat contrôlé par les mécanismes informels qui au contraire profite aux intérêts des deux parties. Le contrôle informel reste une force pour la grande entreprise SODECOTON, qui ne trouve aucun intérêt à surveiller par les moyens d'un contrôle formel ses petites unités de production

du coton. Il est préférable pour des entreprise de s'entourer des éléments subjectifs capables de profiter aux différentes parties en partenariat.

Toutefois, cette étude a présenté quelques limites tout au long de son déroulement. Nous avons entre autres la limite liée à la langue, qui nous a empêché de prendre les expressions telles que reçues à la source. Nous avons également mobilisé deux ancrages théoriques couramment utilisés, il serait judicieux de poursuivre cette étude en déployant d'autres approches pouvant expliquer les concepts mobilisés. Cette étude présente aussi une limite à la généralisation des résultats à partir de notre échantillon. L'étude a été fait dans deux régions au lieu de trois c'est-à-dire le Nord, l'Adamaoua et l'Extrême Nord.

Nous recommandons aux futures chercheurs désireux de poursuivre cette étude de faire une analyse dans les deux sens du partenariat pour mieux l'enrichir, et comprendre le pourquoi d'un tel contrôle prédomine autour de cette grande entreprise et ses petites unités de production qui sont les cultivateurs. De plus, il serait également souhaitable de réaliser une étude quantitative pour mieux expliquer les différents facteurs de contingence qui lient ces modes de contrôle. Et également de couvrir toutes les trois régions faisant dans la culture du coton.

## Références bibliographiques

- AFFOUE, M (2020), « Les caractéristiques des mécanismes de clan dans la pratique de contrôle de gestion : le cas des PME dirigées par les Africains en Cote d'Ivoire », *Revue Française de gestion* volume 4 (n°289) pages 161 à 177
- BECHEIKH, N. & SU, Z. (2001). L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives, Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin.
- BERROU, J-P. & EEKHOUT, T.(2019). L'économie informelle : un défi au rêve d'émergence des économies africaines ? *Études internationales*, 50(1), 121–146.
- BORNAREL, F, (2008) «Relations de confiance et renforcement du contrôle », *Finance Contrôle Stratégie* vol 11, n°1, P71-104
- BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens aux données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- BOUGOU C. (2020), «approche par l'identification des dimensions de la sous-traitance : une étude exploratoire », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 »* pp : 859-881
- BRUHLART , F. & FAVOREU, C. (2003) .Les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif, XXIIème Conférence de l'Association de Management Stratégique, Les cotes de Carthage 3, 4, 5 et 6 juin
- BRUHLART,F. & FAVORUE,C. (2006). « Le lien contrôle confiance performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 5, mars 2006, p. 59 – 96.*
- CAVENS.D, GLOOR.C ; NAGEL. K, LANGE. L & SCHMID. W. (2004), A framework for integrating visual quality modelling within an agent-based hiking simulation for the swiss alps, *Policies, Methods and Tools for Visitor Management-Pceedings of the Sceond International 70,*
- DENIS J.L, FERLIE.E, & VAN GESTEL.N. (2015), Understanding Hybridity in Public Organizations, *Public Administration*, Volume 93, issue 2/ P. 273-289
- DONADA, C. & NOGATCHEWSKY, G. (2008). « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie: 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit* numéro 1, Tome 14, PP 145-168

- DUPUY .Y & GUIBERT . N. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 3, Vol. 1, p. 39-52.
- GAVARD, M. L., & HELME-GUIZON, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M. L. Gavard, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche*. France: Pearson.
- HUBERT. B, AUBERTIN. C & BILLAUD. JP. (2013), « Recherches participatives, recherches citoyennes...une clarification nécessaire », *Natures Sciences Sociétés* 21 (1) : 1-2
- INKPEN. A & CURALL. S. (2004), The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures, *Organization Sciences* 15(5)
- MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. & COUTURIER, Y. (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*, 26(1), 110–138
- NKAKLEU,R ., TCHANKAM,J-P.& BIBOUM ,A.D. (2021) . « La construction de la confiance dans les relations d’alliance entre TPE dans une économie en développement. Une approche contextualisée et ancrée ». *Management international/ International Management/ Gestion International*, 25 (6), 43-60.
- NOGATCHEWSKY, G. (2009). « Contrôle inter-organisationnel ». *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica, pp.625-633
- NOGATCHEWSKY. G., & BEAUJOLIN-BELLET.R., (2005). « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2005, 11 (2), pp.39-60.
- OUCHI W,G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans , *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, p. 129-141.
- OUCHI G. ( 1977). The relationship between organizational structure and organizational control . *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 22, no1, p. 95-113. In Jstor.
- POISSONNIER.H (2005), « Proposition d’un cadre d’analyse de contrôle inter organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD », *Comptabilité et connaissances*, France
- POPPO, L. & ZENGER, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge, and Measurement Explanations ofr Make or buy decisions in information services. *Strategic Mngement Journal*, 19, 853-877.

- ROUSSEL . P & WACHEUX. F. (2005), Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherches, De Boeck Supérieur
- TALBOT, D. (2015). « Faut –il être proche pour contrôler? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel, Perspectives critiques sur l’espace et le territoire en management stratégique : les enjeux de la spatialité, » STAIMS 4, XXIVème conférence Internationale de Management Stratégique , Université Clermont Auvergne, CRCGM
- TANGUY. L, (2011), « De la théorie des couts de transaction a une économie des couts de traduction -une voie de passage conceptuelle pour suivre l’émergence des dispositifs de contrôle inter-organisationnel ». *Comptabilités, économie et société*, Montpellier, France.
- VAN WART M. (2013) Lessons from leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73, 553-565
- WACHEUX, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. *Economica*.
- WEBER, R. (1990). Sage University paper series on quantitative applications in social sciences. 07-049: Basic content analysis (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- WOOLTHUIS. RK. HILLEBRAND. B & NOOTEBOM. B. (2005), Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies* 26 :813