

QUAND L'EXCES DE CONFIANCE PRODUIT L'ECHEC D'ALLIANCE ASYMETRIQUE DE PE EN AFRIQUE : UNE ETUDE DE CAS

Raphaël NKAKLEU, CERAME, ESSEC de Douala, Université de Douala

nkakleur@hotmail.fr

Résumé :

La littérature en management souligne le débat non tranché du rôle de l'excès de confiance sur les issues des alliances stratégiques. Dans cette perspective, nous questionnons les manifestations, les causes et les issues de l'excès de confiance dans le cas d'alliances stratégiques asymétriques entre des petites entreprises en Afrique. Empruntant une approche longitudinale, les résultats de l'étude de cas d'une alliance asymétrique entre deux petites entreprises dans le secteur de la microfinance au Cameroun mettent en relief la diversité des sources de l'excès de confiance, la sur-confiance du dirigeant et son optimisme excessif dans le respect des engagements de l'alliée. L'excès de confiance provoque l'échec de l'alliance entre un établissement de microfinance (EMF) et une petite entreprise d'ingénierie financière.

Mots clés : Alliance stratégique asymétrique, Excès de confiance, Echec de l'alliance, Petite entreprise, Microfinance

Introduction

Depuis plus d'un quart de siècle, la littérature académique et les praticiens accordent une importance croissante aux alliances stratégiques comme source de création de valeur (Cambra Fierro et Perez, 2018). Dans cette perspective, les alliances asymétriques sont des relations de coopération entre des entreprises différentes par la taille, les ressources et compétences, la zone géographique, les priorités, les objectifs ou la culture organisationnelle (Trabelsi, 2016 ; Mahamadou, 2016). Les alliances asymétriques qui placent les entreprises dominées dans une situation de dépendance de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) font débat. Ce débat porte notamment sur les conditions préalables à l'alliance et les conditions post-alliance en situation d'asymétrie (Min, 2017). Les conditions de construction de la relation d'alliance peuvent susciter des comportements opportunistes face au risque inhérent (Cambra Fierro et Pérez, 2018). Le débat porte également sur la confiance comme facteur clé de réussite d'une alliance de long terme en contexte africain (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

Nonobstant les avantages que procurent les alliances stratégiques asymétriques¹, les taux d'échec attachés à ces manœuvres stratégiques restent élevés, notamment dans les pays en

¹ Globalement, les alliances stratégiques permettent aux entreprises partenaires de réduire les coûts de transaction, de réduire les risques liés à l'incertitude de l'environnement, de réduire les conflits, de bénéficier de

développement où les institutions formelles restent globalement faibles (Djeumene, 2010 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). L'échec des alliances asymétriques peut se traduire par la rupture précoce du partenariat en raison des tensions et conflits inhérents à des situations d'asymétrie, de différences de perception par les partenaires de l'importance des termes de l'échange (Das et Teng, 2002), ou de prévalence de comportement opportuniste (Cambra Fierro et Pérez, 2018) ou de l'excès de confiance (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). De fait, l'inscription des alliances asymétriques dans la durée devient difficile parce que les entreprises dominées se sentent exploitées par les entreprises qui occupent une place dominante dans la relation partenariale (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans ces conditions, la confiance qui est un marqueur de la qualité relationnelle (Arino et al. 2005) est en débat quant à ses effets controversés sur la construction des relations d'alliance. Certains auteurs considèrent que la confiance a des effets positifs sur le développement des alliances stratégiques entre des petites entreprises (Jaouen, 2006). D'autres auteurs démontrent en revanche que la confiance a des effets négatifs sur la construction des relations d'alliance asymétrique durables (Delerue et Simon, 2005) en ce sens que la confiance provoque une rupture précoce de la relation d'alliance (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). Pour d'autres

transfert de compétences et d'apports de ressources (financières, technologiques, etc.), de renforcer le potentiel de développement de l'entreprise, d'améliorer la qualité des produits et services (Trabelsi, 2016 ; Mahamadou 2016; Cambra Fierro et Pérez, 2018), notamment dans les pays en développement (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

auteurs, la confiance n'est pas un déterminant de partenariat durable en contexte de microfinance (Wahyudi, 2014).

La confiance est un concept dynamique qui comprend plusieurs formes (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). L'excès de confiance qui est une forme de confiance se définit comme la confiance excessive (Bessière et Pouget, 2012 ; Krifa et Maati, 2017 ; Castello et Bidault, 2019). L'excès de confiance produit des effets indésirables sur les issues des relations d'alliance (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015).

Dans cette perspective, nous voulons comprendre les effets de l'excès de confiance dans les alliances stratégiques en contexte de microfinance au Cameroun. Ce questionnaire comporte un triple intérêt. En premier lieu, alors que les alliances stratégiques dans le secteur de la microfinance revêt un intérêt croissant car elles permettent de mobiliser les ressources pour faciliter l'accès aux services financiers des populations en situation d'exclusion financière (Koné, 2019), le développement de la microfinance en Afrique Centrale (Ayuk, 2015) connaît paradoxalement un taux de faillite élevé des établissements de microfinance (EMF). Ceci s'explique notamment par le fait que les EMF dans les pays en développement ne sont pas souvent viables, disposent de fonds propres insuffisants, connaissent des problèmes de gouvernance (Ndiego et al, 2014 ; Ayuk, 2015 ; Minami et Ishengoma, 2017 ; Koné, 2019 ; Ndjontu et Nzongang, 2019). En second lieu, les EMF au Cameroun sont dominés par des petites entreprises (Ayuk, 2015). Or, il est admis que les petites entreprises

construisent avec les parties prenantes des relations de proximité (Torrès, 2015) sur la base de la confiance personnelle des dirigeants envers leurs partenaires (Jaouen, 2006 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). La confiance personnelle est souvent marquée dans les pays en développement par la mobilisation des réseaux communautaires notamment ethniques dans la construction des relations d'affaires (Kan et al, 2015 ; George et al, 2016 ; Hansen et al, 2018 ; Nkakleu, 2016 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). En troisième lieu, l'échec que nous définissons comme la sortie non programmée ou la fin précoce d'une alliance asymétrique (Blanchot et Guillouzo, 2011) s'explique par la non satisfaction d'un partenaire à l'issue de l'alliance. Dans ces conditions, Min (2017) montre que le non-respect des conditions pré-alliance (similarité sociale, expérience dans l'alliance, réputation) et post-alliance (atteinte des objectifs) est également une motivation de rupture précoce de la relation d'alliance asymétrique. De ce fait, l'objectif de cette recherche est d'analyser les sources, les manifestations et les conséquences de l'excès de confiance durant le cycle de vie de la relation d'alliance des petites entreprises du secteur de la microfinance au Cameroun.

Dans la suite de cet article, nous présentons l'ancrage théorique de la recherche sur l'excès de confiance dans les alliances stratégiques asymétriques, ses sources et les fondements de ses effets néfastes. Ensuite, nous présentons la méthodologie qualitative fondée sur une approche longitudinale. Ce choix se justifie par le différentiel de temporalité de l'opérationnalité de l'excès de confiance et de l'échec de la relation d'alliance : la confiance excessive se mesure

ex-ante tandis que l'échec de l'alliance se mesure ex-post. Enfin, les résultats et les contributions de cette investigation empirique sont discutés.

1. Analyse de la littérature sur les effets néfastes de l'excès de confiance dans les alliances asymétriques entre les petites entreprises

La littérature souligne que l'excès de confiance est une forme de confiance personnelle dont il convient d'analyser les sources, les manifestations et les effets.

1.1 La confiance personnelle et l'excès de confiance dans les alliances asymétriques

1.1.1 Définition et Rôles de la confiance personnelle

Notre recherche s'intéresse à la confiance personnelle dans le cadre des alliances asymétriques entre les petites entreprises parce que les dirigeants entretiennent une relation proxémique forte avec les parties prenantes (Torrès, 2015), y compris dans le cadre des relations d'alliance (Jaouen 2006). Les propriétaires et/ou dirigeants des petites entreprises jouent le rôle d'acteur principal ou de boundary spanner (Birkinshaw et al, 2017 ; Pedersen et al, 2019) durant le cycle de vie d'une alliance stratégique qui se compose de trois étapes clefs: la formation de l'alliance, l'opérationnalisation et le résultat (Das et Teng, 2002). La confiance précède les relations d'affaires et ce titre, elle joue un rôle important voire exclusif dans les alliances asymétriques entre les petites entreprises (Jaouen, 2006). Dans les pays africains les dirigeants des petites entreprises construisent le plus souvent les relations d'affaires en se fondant sur les relations sociales avec des personnes issues de leur milieu

claniques ou ethniques (Ouchi, 1980 ; Nkakleu, 2016). Les dirigeants des petites entreprises au Cameroun entretiennent avec leurs communautés des liens forts (Granovetter, 1985) qui facilitent le développement de partenariat durable (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

La confiance personnelle s'inscrit dans le champ de *trust studies* en management (Van de Ven et Ring, 2006 ; Bornarel et Virgili, 2015). De façon consensuelle, la confiance est un état psychologique d'un individu qui accepte la vulnérabilité aux actions d'une autre partie, fondée sur les attentes optimistes concernant les intentions ou le comportement prévisibles du partenaire (Rousseau et al, 1998, cité par Castello et Bidault, 2019, p. 37). La confiance personnelle s'inscrit dans une dynamique relationnelle et affective (Mc Allister, 1995) qui met en relief les effets positifs de la confiance dans les échanges économiques. La confiance personnelle facilite les échanges par des ajustements mutuels entre les acteurs (McEvily et Zaheer, 2006). La confiance personnelle est cognitive en ce sens qu'elle facilite l'apprentissage (McAllister, 1995). Van de Ven et Ring (2006) et Jaouen (2006) montrent que, plus les relations d'affaires s'appuient sur la confiance, plus les échanges sont fluides et bénéfiques, moins le contrôle formel des échanges est nécessaire. Ainsi la confiance personnelle s'auto-renforce en cas d'alliance réussie (Ring et Van de Ven, 1994). L'environnement étant complexe, nous admettons avec d'autres acteurs (Delerue et Simon, 2005 ; Trabelsi, 2016 ; Bornarel, 2017) qu'il est difficile pour les dirigeants des petites entreprises de maîtriser

l'incertitude, de prévoir et d'éviter le risque associé au comportement opportuniste du partenaire, en se fondant exclusivement sur la confiance personnelle.

Pour les théoriciens de la qualité relationnelle), le processus d'alliance comporte des risques liés aux biais affectif et cognitif (Cheriet et Dikmen Gorini, 2014). De ce fait, le processus d'alliance peut être conflictuel (Li et al. 2017) parce que la relation de confiance est asymétrique, une partie pouvant tromper l'autre sur son intégrité, sur la fiabilité des informations partagées (Bornarel, 2017).

1.1.2 Les sources de la confiance personnelle dans les alliances stratégiques

Les sources de la confiance sont reliées aux trois étapes du cycle de vie de l'alliance (cf. Tableau 1). L'initialisation de l'alliance est conditionnée par des conditions de pré-alliance (Min, 2017) au rang desquelles, la similarité sociale ou le partage des valeurs, l'appartenance à la même communauté ethnique, villageoise, confessionnelle en particulier dans les pays africains (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). L'expérience dans l'alliance, la réputation du partenaire sont également perçues comme une source d'initiation de la relation d'alliance (Trabelsi, 2016). La conviction partagée est une source de la confiance lors de l'initiation de la relation d'alliance (Brulhart, 2005 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020). Durant l'opérationnalisation de l'alliance, il est attendu des partenaires que les engagements soient tenus et surtout que chaque partie apporte les ressources et compétences (Alvarez et Barney, 2001) qui font défaut à l'autre partie dans les alliances stratégiques asymétriques

(Mahamadou, 2016). Les sources de la confiance diffèrent suivant le cycle de vie des alliances entre les entreprises (Das et Teng, 2002). La surveillance de points critiques du contenu de l'accord conditionne la décision de faire confiance (Bornarel et Virgili, 2015) et de pérenniser le partenariat entre des petites entreprises au Cameroun (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

Tableau 1 : Sources de la confiance durant le cycle de vie des relations d'alliance

Cycle de vie de l'alliance	Initiation de l'alliance	Opérationnalisation de l'alliance	Résultat de l'alliance
Sources de la confiance	Echanges passés entre partenaires Expérience dans l'alliance Vision du monde similaire Partage d'une culture commune Conviction partagée	Clarification des engagements des parties Apport en ressources et compétences Surveillance des points critiques	Poursuite de la relation Attitude coopérative lors du travail en commun Respect des engagements Résultats positifs Absence de tricherie
Auteurs	Gulati et Sytch (2007) Mc Allister (1995) Brulhart (2005)	Alvares et Barney (2001) Cheriet et Dikmen (2014) Gorini (2014)	Cheriet et Dikmen Gorini (2014) Mahamadou (2016)

	Cheriet et Dikmen Gorini (2014) Min (2017) Nkakeu, Tchankam et Biboum (2020)	Bornarel et Virgili (2015) Mahamadou (2016a et 2016b) Nkakleu, Tchankam et Biboum (2020)	Min (2017) Koné (2019) Nkakleu, Tchankam et Biboum (2020)
--	--	---	--

La dernière phase du processus d'alliance est l'évaluation des résultats de l'alliance. Les conditions post-alliances conditionnant la fin ou le renouvellement de l'alliance (Min, 2017) sont l'atteinte des objectifs de l'alliance (Cheriet et Dikmen Gorini, 2014 ; Mahamadou, 2016), notamment en contexte de microfinance (Koné, 2019), l'attitude positive lors du travail en commun (Gulati et Sytch, 2007), l'absence de tromperie (Gulati et Sytch, 2007).

1.3 L'excès de confiance et l'échec des alliances asymétriques

Pour les théoriciens de la qualité relationnelle (Arino et al, 2005), faire confiance signifie croire simultanément en la fiabilité, l'honnêteté et la bienveillance de son partenaire (Mayer et al, 1995). Mais suivant la perspective psychologique (Moore et Healy, 2008 ; Balzau, 2016), un individu dans une situation donnée peut avoir une sur-confiance en soi dans les échanges avec les autres. Dans le domaine du management (Forbes, 2005 ; Bessière et Pouget, 2012 ; Krifa et Maati, 2017, Castello et Bidault, 2019), l'état psychologique des entrepreneurs ou des dirigeants, initiateurs ou boundary spanners (Schotter et al, 2017 ; Pederson et al, 2019) de la

relation d'alliance peut les amener à être sur-confiants ou encore à accorder une confiance excessive à leurs partenaires. Les dirigeants sur-confiants adoptent des attitudes d'optimisme excessif dans les relations d'affaires (Bessière et Pouget, 2012). En d'autres termes, ils surestiment leurs propres capacités (Krifa et Maati, 2019). L'excès de confiance signifie également qu'en situation de rationalité, des entrepreneurs ou des dirigeants qui initient ou engagent leur entreprise dans un partenariat (Pederson et al, 2019), ont recours à des raccourcis ou à des jugements subjectifs pour prendre des décisions (Forbes, 2005 ; Bessière et Pouget, 2012). Dans les relations d'affaires, l'état psychologique sur-confiant de l'entrepreneur ou du dirigeant a trois facettes (Moore et Healy, 2008 ; Russo et Schomemaker, 2016): l'acteur clé du partenariat peut surestimer ses propres capacités, ses connaissances, ses compétences ; il peut surestimer sa place dans les échanges en ce qu'il se considère meilleur par rapport aux parties prenantes engagées dans la relation d'affaires ; il peut sous-estimer l'incertitude lors de la prévision des événements incertains. Dans ces conditions, le jugement de la confiance excessive, en termes de mise à l'épreuve des compétences, de l'intégrité ou de la bonne volonté des partenaires comporte des risques (Das et Teng, 2002, Bornarel, 2017) qui s'apprécient en termes de dépréciation de la relation affective (risque relationnel) ou de non apprentissage (risque cognitif).

Les trois facettes de l'excès de confiance comportent des biais cognitifs (Krifa et Maati, 2017) parce que les dirigeants et les entrepreneurs sur-confiants sont optimistes, de façon excessive

ou irrationnelle en regard des résultats incertains (Hribar et Yang, 2016 ; Castello et Bidault, 2019). Ils ont l'illusion cognitive et l'illusion de contrôle (Bessière et Pouget, 2012) qui peuvent déboucher sur les effets négatifs de l'excès de confiance (Krifa et Maati, 2017). Les biais cognitifs apparaissent lorsqu'une des parties refuse de mettre ses compétences à la disposition de l'autre partie, compromettant ainsi la capacité d'apprentissage de l'autre partie (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). L'excès de confiance peut provoquer également des biais moraux ou éthiques qui se traduisent par la tricherie, le manque d'intégrité et de bienveillance. La confiance excessive peut provoquer enfin des biais affectifs liés aux émotions des partenaires (Bornarel, 2017). Les biais cognitifs, moraux, éthiques ou affectifs sont susceptibles de provoquer l'échec d'alliances asymétriques (Blanchot et Guillouzo, 2011).

Les résultats des investigations empiriques de Castello et Budault (2019, p. 37)² démontrent qu'un excès de confiance peut nuire aux alliances stratégiques de trois façons différentes : la confiance excessive ou « mal placée » aboutit à une confiance aveugle qui peut augmenter le risque de malversation chez le partenaire d'affaires. La confiance peut mener à la complaisance et l'acceptation de prestations sous-optimales du partenaire d'affaires. La

² Ces deux auteurs démontrent l'existence d'un niveau optimal d'excès de confiance, autrement dit qu'au-delà d'un certain niveau, l'effet de la confiance sur la relation partenariale pourrait devenir préjudiciable. Mais, nous ne discutons pas de cet angle d'analyse dans le cadre de notre recherche.

confiance peut être le ciment de relations étroites entre les partenaires et provoquer un excès d'obligations réciproques. Les effets négatifs de l'excès de confiance se traduisent par le fait que chacun des bénéficiaires de la confiance va percevoir des résultats négatifs comparés aux objectifs qu'ils s'étaient fixés (Christoffersen et al, 2014). Les résultats négatifs perçus par l'un des partenaires peuvent ainsi conduire à la fin précoce de la relation d'alliance (Meschi, 2003 ; Blanchot et Guillouzo, 2011 ; Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015).

2. Le dispositif méthodologique

Nous présentons dans cette partie la stratégie de recherche, la collecte et l'analyse des données ainsi que les deux entreprises alliées.

2.1 Design de la recherche

Notre stratégie d'accès au réel emprunte une démarche compréhensive, selon la tradition de Popper (Dumez, 2013). Nous avons retenu la méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas unique et longitudinale compte tenu de la complexité du phénomène étudié (Yin, 2013). L'excès de confiance se mesure ex-ante et l'échec de l'alliance se mesure ex-post. Cette différence de temporalité justifie le choix de l'approche longitudinale (Vilonova, 2011) pour comprendre les sources, les manifestations et l'échec d'une alliance asymétrique entre

deux petites entreprises³ en contexte de microfinance au Cameroun. A la suite de Vilonova (2011) et de Bessière et Pouget (2012), nous pensons que l'acteur principal de l'alliance qui initie, négocie et prend la décision d'exécuter les actions de partenariat, peut être sur-confiant à un instant donné et réviser son jugement lors du passage à l'action ou lors du passage d'une étape à une autre durant le processus d'alliance. L'approche longitudinale permet de comprendre l'évolution des jugements et d'analyser les actions durant l'évolution de l'alliance entre les deux petites entreprises⁴ en contexte de microfinance au Cameroun. Le développement de la microfinance au Cameroun est marqué par une évolution duale. Parallèlement au nombre élevé des EMF créés, on assiste depuis une dizaine d'années à la mise sous administration provisoire qui débouche souvent sur la liquidation des EMF par l'autorité de régulation, la commission Bancaire de l'Afrique Centrale. Le choix de ce cas unique dont le management a reçu récemment la décision de liquidation par la COBAC, est intéressant parce que l'analyse a posteriori des sources de l'échec de cette alliance permet de mettre en relief les caractéristiques de la qualité relationnelle (Arino et al, 2005) comme

³ Selon la loi n°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun, la catégorie «Petite Entreprise » regroupe les entreprises ayant un effectif employé permanent entre 6 et 20 personnes et réalisant un chiffre d'affaire d'annuel hors taxe compris entre 15 et 100 millions FCFA.

⁴ Suite aux difficultés des banques commerciales à apporter des solutions aux besoins des populations des classes moyenne et pauvre, le gouvernement Camerounais soutenu la création et le développement de la microfinance. Toutefois, les problèmes de gouvernance ont amené la commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) à prendre la décision de mise en liquidation d'un nombre élevé d'EMF.

conditions d'évitement de la fin précoce des alliances stratégiques des petites entreprises de la microfinance au Cameroun.

Nos investigations ont été menées sur la période couvrant le cycle d'alliance qui comprend la formation, l'opérationnalisation et les résultats de l'alliance (Das et Teng, 2002). L'étude a été menée ainsi entre le mois d'octobre 2013 (formalisation de l'alliance) et le mois de juillet 2017 à l'issue duquel une décision de rupture a été votée par l'assemblée générale des actionnaires de BANKA Finance. Cette décision de rupture traduit une fin non programmée de la relation d'alliance (Meschi, 2003 ; Blanchot et Guillouzo, 2011 ; Cheriet et Cherbib, 2014) qui marque l'échec de l'alliance entre les deux entreprises. Nous avons collecté les données de façon chronologique par la participation observante⁵ qui est une méthode appropriée pour mener une analyse approfondie d'une situation de gestion (Lalonde, 2013). Durant le cycle de vie de cette relation d'alliance, notre position d'administrateur a favorisé l'accès aux documents de l'entreprise, aux rapports du conseil d'administration et aux décisions de l'assemblée générale. Nous avons également mené des entretiens semi-directifs

⁵ Expression inventée par l'anthropologue Malinowski, c'est une méthode de collecte de données utilisée surtout en sociologie et en anthropologie qui est émergente dans la recherche en sciences de gestion (Lalonde, 2013). Elle est appropriée dans le cadre de la recherche qualitative fondée sur une étude de cas longitudinale étant donné qu'elle facilite l'implication du chercheur, membre actif du groupe qui réalise son travail dans l'action et partage avec tous les membres du groupe les finalités. L'auteur de ce texte était vice-président d'une association fondatrice, actionnaire institutionnel majoritaire de BANKA Finance, et à ce titre, il était membre du Conseil d'Administration de cet EMF.

treize personnes (cf. Tableau 2). Les entretiens ont duré en moyenne une heure et ont été menés en moyenne cinq fois avec chacun des interviewés : soit une durée de soixante-cinq heures durant le cycle de vie de l'alliance. Les entretiens ont porté sur les critères de sélection (pourquoi avez-vous choisi ce partenaire ?), l'objet de l'alliance (quels sont les objectifs visés ?), le déroulement d'alliance (quel est le rôle de la confiance au fil de l'évolution de la relation ? Pourquoi avez-vous fait confiance à l'autre ?, quels sont les actes qu'il a posés), les issues de la relation (quels sont les résultats de la relation ? Pourquoi avez-vous mis fin à la relation si échec ?). Nous avons mené les entretiens suivant de points critiques (Bornarel et Virgili, 2015), à savoir : l'insuffisance de fonds, la décision de ne plus accorder de crédits aux clients, des tensions entre le directeur de l'EMF et l'entreprise alliée, les injonctions de la COBAC, la tenue de l'Assemblée des actionnaires.

Tableau 2 : Caractéristiques des deux petites entreprises alliées

	Effectif de l'entreprise	Secteur d'activité de la petite entreprise	Personnes interrogées au sein de chaque petite entreprise	Ressources et compétences engagées	Position dans l'alliance	Objet de l'alliance
BANKA Finance	11	Microfinance	Président du conseil d'administration Directeur Directeur adjoint 2 administrateurs institutionnels 4 actionnaires individuels Commissaire aux comptes 2 salariés	Infrastructures Agrément Clientèle villageoise	Entreprise dominée en raison d'insuffisance de ressources et compétences critiques	Développement de la petite entreprise Mise à disposition de ressources financières
BAHAM Consulting	4	Ingénierie financière et bancaire	Président directeur général	Ressources financières Expertise dans l'ingénierie financière et bancaire	Entreprise dominante par sa capacité financière et son expertise technique	Création d'une institution financière dont une banque d'affaire

Le traitement des données issues des entretiens a été effectué grâce à la technique du codage axial (Yin, 2013) et du codage multithématique (Dumez, 2013) selon les items identifiés dans le modèle théorique (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). Le codage axial a permis d'identifier les verbatim qui décrivent les manifestations, les sources et les issues (la rupture précoce) de l'alliance entre les deux petites entreprises camerounaises. Le codage multithématique permet d'associer à un excès de confiance les éléments qui décrivent les biais (affectifs, cognitifs) reliés à un excès de confiance et les effets indésirables (fin non programmée de la relation). Nous avons analysé, suivant les prescriptions de Miles et Huberman (2003), les similitudes ou les différences dans les sources de l'excès de confiance, les biais et les effets néfastes de l'excès de confiance. Enfin, les données collectées ont été enrichies par l'analyse des documents internes⁶ de BANKA Finance.

2.2 Présentation des deux petites entreprises alliées

Dans cette alliance stratégique entre les deux petites entreprises camerounaises, BANKA Finance est une entreprise dominée alors que BAHAM CONSILUTING est une entreprise dominante. BANKA Finance, est un établissement de microfinance dont les ressources sont constituées essentiellement des dépôts des associations fondatrices qui n'ont libéré que 100

⁶ Les documents analysés sont notamment les comptes rendu des réunions du Conseil d'Administration et direction de BANKA Finance, les rapports du président du Conseil d'Administration et du Commissaire aux comptes, les rapports d'audit de la COBAC.

millions FCFA du capital social souscrit. En 2013, plus de deux ans après le démarrage de BANKA Finance, la situation de trésorerie et de rentabilité est préoccupante : seule une agence sur un réseau de quatre agences prévues dans le plan de développement est opérationnelle. Alors que le niveau des dépôts est d'environ 270 millions FCFA, BANKA Finance enregistre des pertes cumulées de 310 millions FCFA dont 160 millions de FCFA de provisions sur créances douteuses. Le portefeuille de crédits est largement compromis étant donné que le directeur général, recruté par le PCA au sein de son réseau de connaissances, a attribué des crédits majoritairement aux amis et proches sans respecter les normes prudentielles édictées par l'autorité de régulation, la COBAC. Ainsi, la libération partielle (seulement 1/5 de la totalité) du capital souscrit, les malversations financières, le faible niveau de dépôts justifient le choix d'une stratégie d'alliance.

L'asymétrie de cette alliance tient également à la différence du contexte organisationnel : les principaux actionnaires de BANKA Finance sont des associations tontinières⁷ dont les membres sont tous originaires d'un même village au sein de l'ethnie bamiléké. Ces associations fondatrices sont des organisations claniques (Ouchi, 1980) constituées en une méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005, Leys et Joffre, 2014). Le PCA de BANKA Finance, président de l'association villageoise détenant la majorité des actions est initiateur et

⁷ La tontine est un regroupement d'individus qui partagent des valeurs de solidarité et d'entraide autour de la collecte et de distribution de l'épargne sous forme de prêts sans intérêt ou de vente aux enchères.

principal acteur du processus d'alliance. Ainsi il entretient en qualité de boundy spanner (Pedersen et al, 2019) une proximité professionnelle et amicale avec la majorité des actionnaires de BAHAM Consulting.

L'entreprise alliée, BAHAM Consulting, est une société d'intermédiation financière, une société anonyme avec conseil d'administration, au capital de 500 millions FCFA, créée en juillet 2011 par un groupe d'amis originaires également de l'ethnie bamiléké. BAHAM Consulting occupe une position dominante (Chrysostome et al. 2005), parce que l'entreprise partenaire se trouve dans une situation financière précaire qui nécessite des actions de redressement, de renforcement de la liquidité et d'équilibre de ses comptes. Cette situation de dépendance de ressources de BANKA Finance (Pfeffer et Salancik, 1978) confère à BAHAM Consulting une position dominante dans la construction de la relation d'alliance. Elle dispose de ressources financières et des compétences en ingénierie financière et bancaire qui font défaut à l'entreprise partenaire. BAHAM Consulting est informée du risque de mise en liquidation de BANKA Finance par la COBAC.

Face aux pressions de la COBAC, le PCA de BANKA Finance a engagé avec le président directeur général de BAHAM Consulting, des négociations qui ont abouti le 29 novembre 2014 à la signature d'une convention de partenariat qui prévoit notamment l'apport de 300 millions FCFA par BAHAM Consulting et l'attribution de deux sièges au sein du conseil d'administration de BANKA Finance. En janvier 2015, le directeur général et un

administrateur de BAHAM Consulting sont désignés formellement administrateurs de BANKA Finance, sous réserve de la validation de la COBAC.

3. L'excès de confiance provoque la rupture précoce de l'alliance de Banka Finance et Baham Consulting

Les manifestations et les sources de l'excès de confiance diffèrent suivant le processus d'alliance et provoquent la fin non programmée de l'alliance entre les deux petites entreprises camerounaises (cf. Tableau 3).

3.1 Les manifestations de l'excès de confiance

Dans la perspective relationnelle, le niveau de confiance peut évoluer suivant les phases du processus d'alliance (Ring et Van de Ven, 1994). Les résultats de l'étude montrent que l'initiation de l'alliance est marquée par l'optimisme excessif du PCA de BANKA Finance concernant les propositions (en termes d'apports de ressources financières et d'expertise) de l'entreprise partenaire représentée par le directeur de BAHAM Consulting. Un actionnaire individuel, adhérent de cette association villageoise déclare : « *Le PCA s'est comporté comme s'il avait trouvé un partenaire idéal. Il a défendu plutôt le partenaire lorsque nous l'avons questionné sur ce que les premiers actionnaires vont gagner et ce que ce partenaire va gagner* ». La confiance excessive du PCA de BANKA Finance se manifeste par une absence de vigilance et de contrôle des informations fournies par le dirigeant de BAHAM Consulting.

Le PCA de BANKA Finance déclare : « *Je lui fais totalement confiance* ». Faire totalement confiance au dirigeant de BAHAM Consulting apparaît comme une sous-estimation des comportements non coopératifs et opportunistes du partenaire d'affaires. Ce dernier reconnaît qu'il bénéficie de tous les droits pour protéger ses intérêts dans la négociation. Un actionnaire témoigne : « *le PCA nous avait dit que ce partenaire va apporter trois cent millions de F CFA en augmentation du capital et va payer une prime de cession d'actions à hauteur de soixante millions F CFA. Nous sommes surpris que ce soit le PCA qui remet en cause cette décision et soutient le non-paiement de la prime par le partenaire* ». L'excès de confiance se manifeste également par le soutien inconditionnel et l'absence contrôle du PCA de Banka Finance par les actionnaires institutionnels et les administrateurs. Ceux-ci sont optimistes de façon excessive quant aux issues heureuses des décisions prises par les organes sociaux de BANKA Finance et sous-estiment la possibilité pour le PCA de prendre des décisions non optimales. A ce propos un administrateur affirme « *Le PCA sait plus que quiconque qu'il doit défendre nos intérêts. Nous estimons qu'il sait là où il nous amène* ».

Durant les négociations, le PCA de BANKA Finance n'a pas jugé utile, d'associer une personne compétente à la rédaction du contrat de partenariat entre les deux entreprises, alors même que certains membres des associations fondatrices sont des avocats d'affaires et peuvent mettre leurs expertises gracieusement au service de la communauté. Le refus de prendre une personne compétente pour contrôler la formalisation de l'alliance traduit la sur-

confiance ou la surestimation du PCA de BANKA Finance dans ses propres capacités ou la surestimation de sa place qu'il considère comme supérieure à celle des autres actionnaires ou administrateurs de BANKA Finance. Un actionnaire affirme *« Le PCA se comporte de façon étonnante lorsque des membres de notre association lui posent des questions sur les tenants et les aboutissants de ce partenariat. Je le trouve des fois condescendant. Il pense tout connaître. Il nous rappelle chaque fois que c'est une société anonyme et qu'il n'a pas à nous révéler certaines informations, estimant que nous comprenons peu de choses sur les règles de fonctionnement du conseil d'administration »*.

L'excès de confiance se manifeste chez BAHAM Consulting par la liberté totale qui lui est donnée par ses associés de mener toutes les négociations. Cette liberté lui est également accordée par le PCA de BANKA Finance de consulter tous les documents sur l'entreprise partenaire sans fournir à l'autre partie les informations stratégiques permettant de prendre des décisions qui protègent les intérêts des actionnaires de BANKA Finance. Deux administrateurs de BAHAM Consulting participent aux décisions du conseil d'administration de BANKA Finance avant l'avis de l'autorité de régulation. En outre, aucune garantie n'est apportée par BAHAM Consulting sur la libération des actions souscrites à hauteur de 300 millions de F CFA. Le dirigeant de BAHAM Consulting a obtenu les pleins pouvoirs pour prendre des décisions de gestion, en lieu et place du directeur de BAHAM Finance, alors que formellement aucune disposition légale ne l'y autorise.

L'excès de confiance durant la phase « résultats de l'alliance » se manifeste par la validation par les organes sociaux de BANKA Finance, sans questionnement, les propositions du dirigeant de l'entreprise partenaire. Le PCA exige du directeur de Banka Finance une application systématique des décisions de gestion qui sont proposées par l'entreprise partenaire quand bien même elles paraissent contestables ou contreproductives. Le dirigeant de BANKA Finance affirme : *« Le dirigeant de l'entreprise partenaire ne m'a pas consulté pour créer de nouveaux postes qui sont occupés par des personnes venant de BAHAM Consulting. C'est lui qui a fixé leur salaire largement au-dessus du salaire moyen que nous pratiquons. Toutes ces décisions n'ont pas été soumises pour validation au conseil »*. Le directeur général adjoint reconnaît la prééminence des décisions du partenaire sur celles du management de BANKA Finance : *« Le PCA m'a fait comprendre au moment de mon recrutement que je devais me référer au partenaire. Le partenaire gère de manière informelle l'entreprise, il recrute sans mon avis sauf que ses choix m'engagent parce que je dois rendre compte devant les administrateurs. Toutes les fois qu'il m'a présenté ses honoraires de consultant pour paiement, je lui ai fait comprendre que les caisses ne le permettaient pas. Il a insisté d'être payé. La première fois, j'ai informé le PCA et j'étais étonné qu'il m'autorise à débloquer les fonds. Je me pose des questions mais je dois exécuter les ordres de mon patron »*

3.2 Les sources de l'excès de confiance : une prédominance de la proximité relationnelle et des échanges passés

Les sources de l'excès de confiance sont diverses durant le processus d'alliance (cf. Tableau 3). Certaines sources sont communes aux deux entreprises alliées : les deux acteurs clés du partenariat entretiennent des relations professionnelles et amicales depuis une vingtaine d'années. Les propos du PCA de BANKA Finance corroborent ceux du dirigeant de BAHAM Consulting : *« Je connais bien les responsables de BAHAM Consulting. Ils sont très professionnels, ont l'expertise dans le domaine bancaire, et sont prêts à faire passer le capital à trois milliards F CFA dans un horizon de court terme »*. Les deux acteurs clés de l'alliance partagent également la même vision de développement du business. L'enjeu de ce partenariat est de renforcer le capital de l'entreprise⁸ pour assurer son développement. Le dirigeant de BAHAM Consulting ajoute : *« Nous partageons la même vision du business avec le leadership de l'équipe qui veille sur le fonctionnement de BANKA Finance. Nous pensons qu'il faut mettre les ressources au service du développement de l'affaire et rémunérer équitablement les apporteurs de ressources »*.

Des sources de l'excès confiance sont spécifiques à BANKA Finance dont le PCA a pris l'option stratégique d'ouvrir le capital à une entreprise partenaire. Les éléments à l'origine de

⁸ Le rapport du commissaire aux comptes de BANKA Finance révèle que BAHAM Consulting n'a pas honoré ses engagements. Il confirme devant l'assemblée générale des actionnaires de juin 2017, que le partenaire n'a libéré aucun centime du montant des actions souscrites. Ce qui suscite leur étonnement et courroux,

l'excès de confiance qui a orienté toutes les décisions pré-alliance et post alliance sont : les difficultés financières de l'établissement de microfinance, la capacité financière de BAHAM Consulting et l'expertise de son dirigeant dans le domaine bancaire.

3.3 Les effets négatifs de l'excès de confiance : la fin non programmée de l'alliance

Les résultats de cette étude mettent en relief une fin non programmée de l'alliance du fait des effets négatifs de l'excès de confiance (cf. Tableau 3). L'engagement du PCA de BANKA Finance dans ce partenariat, qui s'appuie sur les liens personnels et les échanges antérieurs avec des administrateurs de BAHAM Consulting, se traduit par un faible contrôle des promesses de l'entreprise partenaire qui amené son dirigeant à adopter un comportement opportuniste. Le dirigeant de l'entreprise alliée ne respecte pas la parole donnée comme le précise un Administrateur de BANKA Finance : *« J'ai été surpris que le directeur de BAHAM Consulting annonce, lors de notre première rencontre, que son entreprise ne peut pas verser des primes de rachat des actions au motif que BANKA Finance a dans son portefeuille clients un montant extrêmement élevé de créances comprises. Ce qui est curieux, c'est que ni le PCA ni les administrateurs n'ont pas jugé utile de dénoncer le non-paiement des primes qui ont pourtant fait l'objet de négociations préalables et de parole donnée du partenaire ».*

Les effets négatifs de l'excès de confiance en phase d'opérationnalisation de la relation d'alliance se traduisent dans les actes du PCA de BANKA Finance par la dissimulation

d'informations stratégiques sur BAHAM Consulting. Un Administrateur de BANKA Finance s'étonne : *« Grâce au directeur de BANKA Finance que le PCA a limogé, nous savons que la COBAC a rejeté notre requête au motif que le dirigeant de BAHAM Consulting a un passé reprochable en tant que banquier. Dans un mariage il y a un devoir de vérité. Cacher l'information est un signal qui n'augure pas des lendemains meilleurs pour la relation ».*

Les effets négatifs de l'excès de confiance sont représentés dans les actes du dirigeant de l'entreprise alliée par l'adoption des attitudes non coopératives : le non-respect de sa parole donnée au moment de la formation de l'alliance ; des actes de malversations financières lorsqu'il perçoit des honoraires à titre de consultant sans contrepartie mesurable. Le rapport du commissaire aux comptes révèle la signature d'une convention de prestations de services entre le partenaire et le PCA de BANKA Finance, alors qu'aucune disposition dans la formalisation de l'alliance ne prévoit le paiement des honoraires. Le directeur de BANKA Finance affirme: *« J'ai l'impression que ce partenaire vous a bluffés et le PCA ne semble pas réagir énergiquement. Nous n'avons eu de cesse de l'informer sur ce qui se passe. Tout le personnel excepté les salariés venant de BAHAM Consulting a été surpris de découvrir la signature d'un ordre de paiement au profit du partenaire d'un montant de 7 millions deux cent mille FCFA représentant ses honoraires d'un trimestre. J'ai appelé le PCA pour l'en informer, mais à ma grande surprise il m'a répondu qu'il lui avait demandé de se faire payer seulement 3 millions FCFA».*

Tableau 3 : L'excès de confiance durant le cycle de vie de l'alliance des deux petites entreprises

	Formation de l'alliance		Opérationnalisation de l'alliance		Résultats de l'alliance	
	BANKA Finance	BAHAM Consulting	BANKA Finance	BAHAM Consulting	BANKA Finance	BAHAM Consulting
Manifestations de l'excès de confiance	Soutien sans réserve des organes de gouvernance Adoption du projet du partenaire sans contrepartie Défense des intérêts du partenaire par le PCA	Consultation des documents de BANKA Finance sans contrepartie	Défaut d'expertise dans la rédaction du contrat Faible contrôle formel du déroulement de l'alliance Intégration du partenaire au CA sans contrepartie	Immixtion dans la gestion de BANKA Finance Pouvoir de prendre des décisions sans contrôle	Mise en œuvre prioritaire des propositions du partenaire sans remise en cause	Immixtion sans limite et non contrôlée du partenaire dans la gestion de Banka Finance
Sources de l'excès de confiance	Echanges passés Liens communautaires Insuffisance de ressources et expertise du partenaire	Echanges passés et liens personnels avec le PCA de BANKA Finance	Vision partagée de développement du business Capacité financière du partenaire	Vision partagée de développement du business	Liens personnels avec le partenaire Expertise du partenaire Capacité financière du	Liens personnels avec le PCA de BANKA Finance

	Capacité financière du partenaire				partenaire	
Effets de l'excès de confiance	Sortie des actionnaires individuels (revente des actions à d'autres membres de l'association tontinière)	Annulation des primes sur actions (non-respect de la parole donnée) Comportement opportuniste	Dissimulation d'informations stratégiques aux administrateurs Conflits d'alliance	Attitude non coopérative Non-respect de la parole donnée Comportement opportuniste	Résultats négatifs Non poursuite de la relation	Non mise à disposition des ressources financières Comportement opportuniste

Le commissaire aux comptes affirme également sa surprise à l'issue de l'analyse des documents comptables : *«BAHAM Consulting a affecté une partie de son personnel à BANKA Finance qui supporte leur masse salariale. Ce a alourdit les résultats négatifs de BANKA Finance. Je ne comprends pas ce qui s'est passé et comment tout cela nous a échappé ».*

Sur ces faits, les actionnaires ont entériné, à l'unanimité, la fin non programmée de l'alliance avec BAHAM Consulting dont le principal représentant n'était pas présent à cette assemblée générale de juin 2017, confirmant ainsi la décision de la COBAC.

4. Discussion

4.1 Vers une définition élargie de l'excès de confiance dans une alliance asymétrique

L'excès de confiance dans le cas étudié est la liberté excessive que se donnent les acteurs clés ou encore la confiance excessive qui leur est accordée de prendre des décisions de gestion non mesurables et non contrôlables. L'excès de confiance se manifeste au niveau personnel, et définit comme la confiance personnelle (Bornarel, 2017) excessive du PCA de BANKA Finance qui l'amène à surestimer ses propres capacités et sa place qu'il considère comme supérieure à celle des autres administrateurs institutionnels et individuels. En cela, l'excès de confiance rejoint la conception des chercheurs en psychologie et en management (Moore et Healy, 2008 ; Krifa et Maati, 2017 ; Castello et Bidault, 2019).

L'excès de confiance se manifeste au niveau interpersonnel par un optimisme excessif dans la confiance interpersonnelle démontrant ainsi que la confiance interpersonnelle peut être favorable à la relation inter organisationnelle (Arino et al, 2005). Le PCA de BANKA Finance accorde un optimisme excessif dans le comportement coopératif du dirigeant de l'entreprise partenaire, et sous-estime le fait que celui ne puisse pas tenir ses engagements dans le futur caractérisé par l'incertitude. En outre, les associations tontinières dans le cadre de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005, Leys et Joffre, 2014) qui constitue la majorité de l'actionnariat de BANKA Finance accordent une confiance excessive à leurs représentants au sein du Conseil d'Administration, et surestiment de ce fait leur capacité à défendre leurs intérêts face à l'entreprise partenaire. Enfin, l'excès de confiance au niveau interpersonnel dans l'entreprise BAHAM Consulting est le fait que les administrateurs ont accordé une liberté excessive pour gérer le processus d'alliance avec BANKA Finance. L'excès de confiance se définit au niveau interpersonnel par la prédominance de la confiance affective (McAllister 1995). Les liens communautaires entre les administrateurs et le PCA de BANKA Finance les amènent à afficher une obéissance aux propositions du PCA, et à s'abstenir de contrôler régulièrement les décisions prises par le partenaire qui entretient quant à lui des liens personnels avec le PCA de BANKA Finance.

L'excès de confiance se manifeste au niveau inter-organisationnel comme l'expression d'une confiance inter-organisationnelle excessive. Les associations fondatrices de BANKA Finance

et les organes de gouvernance affichent une confiance excessive qui se matérialise par une perte de vigilance (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015 ; Bornarel 2017) et une faiblesse de contrôle formel (Delerue et Simon, 2005) de l'engagement du partenaire dans l'alliance. Le cas étudié montre que l'excès de confiance ne résulte pas d'une gradation de la confiance qui se situe sur un continuum allant de la confiance faible à la confiance élevée (Ring et Van de Ven, 1994). La confiance excessive est présente durant le cycle de vie de l'alliance. Elle procède du rejet du cadre institutionnel créateur de la confiance institutionnelle (Zucker, 1986) à travers les normes de gestion qui régulent les activités de la microfinance au Cameroun.

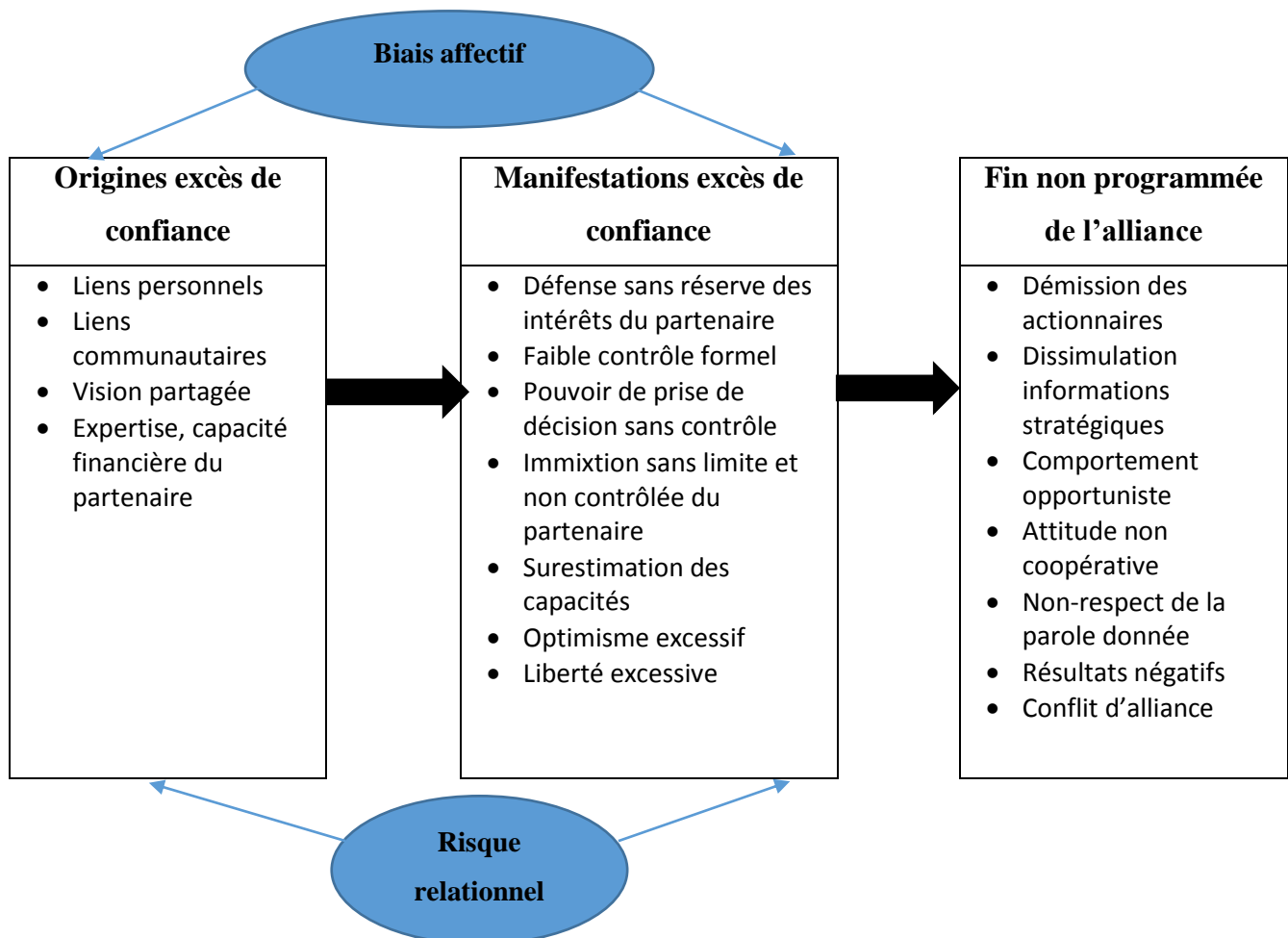
Nos résultats montrent qu'en situation de prévalence des échanges relationnels (Das et Teng, 2002) dans des organisations claniques (Ouchi, 1980), ou des organisations à dominance communautaire (Kan et al, 2015 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum 2020) dont les membres possèdent des liens forts (Granovetter 1985), la confiance affective (Mc Allister, 1995) déprécie le fonctionnement des asymétries d'alliance. Cette dépréciation tient au fait que dans le cas étudié des acteurs clés de l'alliance font usage de leurs positions de pouvoir en manipulant l'autre partie par la tromperie (Bornarel, 2017). Elle s'explique également par le fait que le dirigeant de BAHAM Consulting adopte un comportement opportuniste.

4.2 L'émergence d'un modèle de fin précoce de l'alliance asymétrique de petites entreprises

Nos résultats montrent, à partir du codage multithématique (Dumez, 2013), que la fin précoce de l'alliance des deux petites entreprises camerounaises est conditionnée par des caractéristiques spécifiques des manifestations et des sources de l'excès de confiance (cf. Figure 1). La fin précoce de cette alliance de deux petites entreprises renforce les conclusions sur les risques affectifs et cognitifs (Das et Teng, 2002 ; Bornarel, 2017) inhérents aux asymétries d'alliance marquées par la dépendance de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). La modélisation de la fin non programmée de l'alliance (cf. Figure 1) met en liens les sources de l'excès de confiance (liens personnels entre le PCA de BANKA Finance et l'entreprise partenaire, liens communautaires entre les organisations claniques actionnaires de BANKA Finance), les manifestations de l'excès de confiance (pouvoir de prise de décision sans contrôle, faible contrôle formel du déroulement de l'alliance, optimisme excessif, surestimation des capacités, liberté excessive) et les effets de l'alliance (démission des administrateurs individuels, non-poursuite de la relation, annulation de la prime de rachat d'action, résultats négatifs, non mise à disposition des ressources financières). La modélisation de la fin précoce de l'alliance tient à la primauté des relations sociales fondées sur la confiance affective (Mc Allister, 1995) sur les relations d'affaires dans les relations d'alliance lorsque les acteurs clés ou des boundy spanners (Pedersen et al, 2019) sont liés

affectivement, ou encore lorsque l'entreprise dominée, en situation de dépendance de ressource (Pfeffer et Slancik, 1978), est une méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005) ou une constellation d'organisations claniques ou communautaires (Ouchi, 1980 ; Kan et al, 2015 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020).

Figure 1 : La fin non programmée d'une alliance asymétrique impulsée par l'excès de confiance



Nos résultats établissent que les sources de l'excès de confiance sont des conditions de pré-alliance et les résultats de l'alliance sont quant à eux les conditions post-alliance (Min, 2017) qui expliquent la fin non programmée de la relation d'alliance des deux petites entreprises camerounaises. Les conditions pré-alliance se rattachent à la prévalence des éléments relationnels (liens personnels, liens communautaires) qui fondent la confiance affective (Mc Allister, 1995). Les conditions post-alliance dans le cas étudié, se traduisent par l'appréciation différenciée de la relation d'alliance. Dans le cas de l'entreprise dominée, la défense sans réserve des intérêts de l'entreprise partenaire va créer une vague de démission des administrateurs individuels, qui manifestent leur défiance à l'égard des choix opérés par le PCA de BANKA Finance et validés par les associations tontinières détentrices de la majorité des actions. Le cas montre que l'entreprise dominante, BAHAM Consulting, profite de la confiance excessive de l'entreprise partenaire et adopte des comportements opportunistes, voire immoraux ou non éthiques (Bornarel, 2017) en l'absence de contrôle formel (Delerue et Simon, 2005).

La prévalence de la confiance affective dans la rupture précoce de la relation d'alliance des deux entreprises camerounaises peut s'expliquer par le biais affectif et la prise de risque relationnel. Nos résultats montrent que la confiance sans contrôle formel peut générer des biais affectifs qui provoquent des tensions entre les actionnaires de BANKA Finance d'une part, des tensions entre les deux entreprises partenaires lorsque le dirigeant de BAHAM

Consulting ne respecte pas ses engagements et adopte des comportements non éthiques. Le cas étudié montre, dans la lignée des travaux de Bornarel et Virgili (2015), que la dynamique de confiance qui exclut la méfiance produit des effets indésirables. Un administrateur individuel justifie l'échec de ce partenariat : « *Je ne comprends pas que le PCA s'obstine à trouver d'autres ficelles pour maintenir ce partenariat, au risque de perdre son estime auprès de la communauté* ». Contrairement aux conclusions des travaux antérieurs (McEvily et Zaheer, 2006), la confiance personnelle ne facilite pas les échanges par des ajustements mutuels entre les acteurs puisque l'excès de confiance dans le cas étudié n'a pas permis de réduire les coûts de contrôle et de dissuader l'adoption de comportement opportuniste. Nos résultats corroborent les recherches qui soulignent que des alliances asymétriques fondées sur la confiance personnelle peuvent être source de conflit durant le processus d'alliance (Li et al. 2017), et générer des risques relationnels (Das et Teng, 2002) lorsque la relation de confiance est asymétrique (Bornarel, 2017).

Nos résultats mettent en relief l'imbrication de la confiance personnelle, interpersonnelle et inter-organisationnelle dans le cadre de relations inter-organisationnelles (Arino et al, 2005 ; Castello et Bidault, 2019). Dans le cas étudié, les trois formes de confiance se manifestent de façon excessive, et provoquent la fin précoce de la relation d'alliance asymétrique de deux petites dans le secteur de la microfinance au Cameroun. Nos résultats relativisent l'effet positif de la confiance sur le développement des alliances des petites entreprises (Jaouen,

2006). Nos résultats enrichissent les déterminants de la fin précoce des alliances stratégiques (Meschi, 2003 ; Blanchot et Guillouzo, 2011 ; Christoffersen et al, 2014) par la mise en évidence des effets néfastes de l'excès de confiance. Le cas étudié enrichit les conditions de développement des alliances stratégiques (Min, 2017). Dans la lignée des travaux sur l'excès de confiance et les issues des alliances stratégiques (Krifa, et Maati, 2019), nos résultats montrent que l'excès de confiance provoque l'échec d'une relation d'alliance dans le secteur de la microfinance au Cameroun. Nos résultats enrichissent la recherche sur les alliances stratégiques en contexte de microfinance (Wahyudi, 2014 ; Ndiego et al, 2014 ; Ayuk, 2015 ; Minami et Ishengoma, 2017 ; Koné, 2019 ; Ndontu et Nzongang, 2019). Ainsi, le renforcement des pouvoirs sans contrôle formel effectif des acteurs clés du processus d'alliance placent ceux-ci en tant que boundary spanners (Pedersen et al, 2019) dans une situation de surestimation de leurs propres capacités et de leur place qui contribuent à la rupture précoce de l'alliance stratégique asymétrique dans le secteur de la microfinance au Cameroun. Il revient dès lors de réduire ces pouvoirs excessifs en mettant en place des mécanismes de contrôle formel efficace susceptibles de développer les alliances stratégiques dans la microfinance au Cameroun.

Conclusion

Cet article souligne l'importance du contexte dans la définition et la caractérisation de l'excès de confiance qui peut provoquer l'échec d'une relation d'alliance asymétrique. La construction d'une alliance entre une méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005) composée de plusieurs organisations claniques (Ouchi, 1980) et un partenaire externe peut être source de tensions et d'insatisfaction lorsque la confiance accordée au « pilote » (boundary spanner) de la méta-organisation apparaît excessive. L'excès de confiance dans une relation de collaboration marquée par la forte imbrication sociale des acteurs de l'entreprise dominée (cas de BANKA Finance) produit l'insatisfaction source de rupture précoce de la relation d'alliance asymétrique. Ce cas enrichit la perspective relationnelle des alliances stratégiques des petites entreprises qui soutient que la confiance un mécanisme exclusif de construction de relations d'alliance durables (Jaouen, 2006).

Les apports théoriques de cette étude de cas d'alliance asymétrique des petites entreprises concernent les sources et les manifestations de l'excès de confiance qui expliquent la rupture précoce de l'alliance asymétrique. Il ressort que des éléments de la confiance affective constituent le ressort de la confiance excessive dans les alliances asymétriques dans le secteur de la microfinance au Cameroun. Ainsi les liens personnels et communautaires qui fondent les relations d'affaires en Afrique (Hansen et al, 2018 ; Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2020) accroissent les risques relationnels (Das et Teng, 2002) et les biais affectifs (Bornarel, 2017) inhérents aux alliances asymétriques des petites entreprises dans les pays en développement.

Ainsi, la proximité relationnelle qui est une caractéristique des petites entreprises (Torrès, 2015), et un marqueur du management des organisations africaines (Kan et al, 2015), sont des facteurs relationnels de fin non programmée des alliances asymétriques (Meschi, 2003). Les apports théoriques enrichissent les conclusions de Min (2017) sur les conditions pré-alliance et post-alliance qui déterminent la fin des alliances stratégiques. Dans le cas étudié, il s'agit notamment des liens personnels et communautaires, d'immixtion de l'entreprise partenaire dans la gestion sans contrôle formel, du non-respect de la parole donnée, du comportement opportuniste, de la dissimulation d'informations stratégiques, des résultats négatifs de l'alliance. Ce cas enrichit la connaissance du rôle de l'excès de confiance, qui doit être couplé avec la confiance institutionnelle (Zucker, 1986) dans le cadre de la gouvernance des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur de la microfinance qui est fortement régulé.

Dans la perspective managériale, nos résultats démontrent la nécessité manager l'excès de confiance pour assurer le développement des alliances asymétriques (Delerue et Simon, 2005 ; Trabelsi, 2016) dans un contexte marqué par de relations sociales fortes (Granovetter, 1985 ; Arino et al, 2005 ; Kan et al, 2015 ; Nkakleu ; Tchankam et Biboum, 2020). Les résultats suggèrent le management de la confiance affective asymétrique qui permettrait de réduire les risques relationnels et les biais affectifs inhérents aux alliances asymétriques. Ils suggèrent de manager les réseaux d'acteurs qui procèdent dans le cas étudié par ajustements mutuels pour gérer le fonctionnement de l'alliance. L'inscription de l'alliance asymétrique

des petites entreprises dans la durée nécessite la mise en place des mécanismes de gouvernance formelle et informelle (Delerue et Simon, 2005).

Cette étude de cas longitudinale comporte les limites inhérentes à une étude de cas unique : les résultats de cette étude de cas unique ne peuvent pas être généralisés. Toutefois, ces résultats sont porteurs d'enseignements pour cette étude de cas. Des perspectives de recherche future sont envisageables : on pourrait mener des études de cas multiples dans le secteur de la microfinance, ou dans divers secteurs d'activités au Cameroun et même dans plusieurs pays africains (et plus largement des pays en développement) afin d'enrichir la connaissance sur le rôle de l'excès de confiance dans les alliances stratégiques. On pourrait également analyser le rôle de l'excès de confiance dans les alliances stratégiques symétriques versus asymétriques. On pourrait enfin prendre en compte l'horizon temporel tout comme la performance de l'alliance dans l'analyse du rôle de l'excès de confiance durant le cycle de vie des alliances stratégiques.

Bibliographie

Ahrne, G., Brunsson, N. (2005), « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, n° 21, p. 429-449.

Alvarez, S.A. et Barney, J.B. (2001), "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners", *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 1, p. 139-148.

Arino, A., De La Torre, J., Ring, P. (2005), « Relational quality and interpersonal trust in strategic alliance », *European Management Journal*, vol. 2, n+ 1, p. 15-27.

Ayuk, E.T. (2015), *La micro finance en Afrique centrale : le défi des exclus*. Langaa RPCIG, Bamenda (Cameroun)/ CRDI, Ottawa (Canada).

Balzau, R.P. (2016), « Over confidence in psychosis: the foundation of delusional conviction? » *Cogent Psychology*, n° 3, p. 1-11.

Bessière, V. et Pouget, J. (2012), « Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 15, n° 4, p. 1-24.

Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 4, 422-454.

Blanchot, F. et Guillouzo, R. (2011), « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, vol ; 15, n° 2, p. 95-107.

Bornarel, F. (2017), « Les visages de la confiance personnelle », *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XXIII, n° 55, p. 247-275.

Bornarel, F., Virgili, S. (2015), « La confiance personnelle et le projet. Une lecture luhmanienne », *Actes Congrès de l'AIMS*.

Brûlé-Gapihan, E., Boudes, M. (2015), « Pécher par excès de confiance ? Etude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 248, p. 153-169.

Brulhart, F. (2005), “Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?», *M@n@gement*, vol. 8, p ; 167-191.

Cambra Fierro, J.J. et Pérez, L. (2018), « Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups”, *M@n@gement*, vol. 21, n° 1, p. 534-573.

Castello, A. et Bidault, F. (2019), “Pourquoi un excès de confiance nuit à la créativité conjointe”, *Entreprendre et Innover*, vol. 1, n° 40, p. 35-44.

Cheriet, F. et Cherbib, J. (2014), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale ? », *Revue Internationale PME*, vol. 27, n° 2, p. 15-38.

Cheriet, F. et Dikmen Gorini, L.D. (2014), “Contrat ou confiance? Effets de la gouvernance sur la performance des alliances stratégiques », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 266, p. 43-51.

Christoffersen, J., Plenborg, T., Robson, M.J. (2014), “Measures of strategic alliance performance, classified and assessed”, *International Business Review*, vol. 23, n° 3, p. 479-489.

Chrysotome, E., Beamish, P., Hébert, L., Rosson Ph. (2005), “Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération », *Revue Management International*, Vol. 10, n° 1, p. 1-5.

Das, T.K. et Teng, B.S. (2002), « The dynamics of alliance conditions in the alliance development process », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, p. 725-748.

Delerue, H.A. et Simon, E. (2005), « Confiance, contrat et degré d’asymétrie dans les relations d’alliance », *Management International Review*, vol. 10, n° 1, p. 51-62.

Djeumene, P. (2010), « Propension des PMI camerounaises à nouer des accords de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 200, p. 37-52.

Dumez, H. (2013), “Qu’est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n° 112, p. 29-42.

Forbes, D. (2005), « Are entrepreneurs more over confident than others? », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 623-640.

George, G., Corbishley, C., Khayesi, J.N., Haas, M.R., Tihanyi, L. (2016), “Bringing Africa in: Promising directions for management research”, *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 2, p. 377-393.

Granovetter, M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Gulati, R. et Sytch, M. (2007), « dependence asymmetric and joint dependence in ter-organizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 1, p. 32-69.

Hansen, M.W., Langevang, T., Rutashobya, L., Urassa, G. (2018), « Coping with the African business environment enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania », *Journal of African Business*, vol. 19, n° 1, p. 1-26.

Hribar, P., Yang, H.I. (2016), “CEO over confidence and management forecasting”, *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, n° 1, p. 204-227.

Jaouen, A. (2006), “Les stratégies d’alliances des TPE artisanales”, *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 3-4, p. 111-136.

Kan, S.K.A., Apitsa, M.S., Adegbite, E. (2015), “African management: concept, content and usability” *Society and Business Review*, vol. 10, n° 3, p. 258-279.

Koné, S. (2019), “Alliances stratégiques en microfinance: enjeux théoriques et managériaux”, *Mondes en Développement*, n° 185, p. 45-60.

Krifa, N et Maati, J. (2017), « Excès de confiance des dirigeants et performance des acquéreurs : rôle modérateur des administrateurs indépendants », *Gestion 2000*, vol. 34, p. 97-116.

Lalonde, J.-F. (2013), “La participation observante en sciences de gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue », *Recherches Qualitatives*, vol. 32, n° 2, p. 13-32.

Leys, V., Joffre, P. (2014), « Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. Une étude appliquée au champ de la santé », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 241, p. 121-134.

Mahamadou, Z. (2016), « Asymétries entre partenaires et confiance : le cas des alliances stratégiques entre PME et multinationales », *Revue Internationale PME*, vol. 30, n° 1, p. 57-84.

Mayer, R.S., Davis, J.H., Schoorman, D.F. (1995), “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.

Mc Allister, D. (1995), “Affect and cognition based trust as foundation of interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.

Mc Evily, B. et Zaheer, A. (2006), “Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange”, in R. Bachmann & A. Zaheer (Eds), *Handbook of Trust Research*, p. 280-300, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Meschi, P.X. (2003), “Pourquoi et comment sortir d’une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 23, n° 143, p. 159-179.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Min, J. (2017), « Sensitivity of Alliance Termination to Prealliance Conditions: Expectation Effects of Alliance Partners », *Organization Studies*, vol. 38, n° 7, p. 917-936.

Minani, I., Ishengoma, E.K. (2017), “Financial linkages and actives poor access to microcredit in Tanzania and Kenya”, *International research in Economy and Finance*, vol. 1, n° 1, p. 64-61.

Moore, D. et Healy, P. (2008), “The trouble with over confidence”, *Psychology Review*, vol. 115, n° 2, p. 502-517.

Ndiego, B.O., Qin, X., Kazungu, I. et Moshi, J. (2014), « The impacts of financial linkage on sustainability of less-formal financial institutions: Experience of savings and credit co-operative societies in Tanzania”, *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 2, n° 2, p. 65-71.

Nkakleu, R. (2016), « Les pratiques de GRH dans les PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Questions de Management*, vol. 1, n° 12, p. 83-104.

Nkakleu, R., Tchankam, J.-P., Biboum, A.D. (2020, à paraître), “La construction de la confiance dans les relations d’alliance dans une économie en voie de développement. Une approche contextualiste et ancrée » *Revue Management International*.

Ouchi, W.G. (1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans” *Administrative Science Quarterly*, n° 25, p. 129-141.

Pedersen, T., Soda, G., & Stea, D. (2019). “Globally networked: Intraorganizational boundary spanning in the global organization”. *Journal of World Business*, vol. 54, n° 3, p. 169-180.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.03.001>.

Pfeffer, J, et Salancik, G. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New-York. Harper & Row.

Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994), « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Russo; J.E. et Schoemaker, P.J.H. (2016), “Over confidence illustrate” in M. Augier & D.J. Teece (Eds), *The Palgrave encyclopedia of strategic management*, London, England: Palgrave Mc Millan, p. 1-11.

Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). “Boundary spanning in global organizations”. *Journal of Management Studies*, n° 54, p.403-421.

<https://doi.org/10.1111/joms.12256>.

Torrès, O. (2015), “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”, *Revue Française de Gestion*, n° 44, New- mai-juin, p. 119-138.

Trabelsi, K. (2016), “Interculturalité et pérennité des partenariats interentreprises : le cas des alliances stratégiques internationales », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n° 3-4, p. 269-90.

Van de Ven, H. et Ring, S. (2006), « Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships », in R. Bachmann et A. Zaheer (Eds), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Vilanova, L. (2011), “Should we be less confident in entrepreneurial over confidence?” *Academy of Management Annual Meeting, Academy of Management, Montréal, Canada.*

Wahyudi, I. (2014), « Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance: case in Islamic microfinance », *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, vol. 7, n° 4, p. 421-442.

Yin, R.K. (2013), *Case study research: Design and Methods*, 5th edition, London, England: Sage Publications.

Zucker, L.G. (1986), “The production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920”, in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 8, p. 53-111.