

**LES LEVIERS DE COMPETITIVITE DES ENTREPRISES  
INDUSTRIELLES AU CAMEROUN : UNE ETUDE EXPLORATOIRE  
DANS LE SECTEUR DU TEXTILE**

**LEVERS OF COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIALS  
ENTERPRISES IN CAMEROON: AN EXPLORATORY STUDY IN THE  
TEXTILE SECTOR**

**POHOWE Emmanuel**

Docteur

Saint Jérôme Management & Business School  
Institut Universitaire Catholique Saint Jérôme de Douala  
Centre de Recherche Entrepreneurial pour le Développement Industriel et Technologique

**BOUKAR Hamadou**

Professeur Titulaire - CAMES

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Ngaoundéré – Cameroun  
Responsable du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

**GUIDKAYA Zamba**

Docteur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Garoua – Cameroun  
Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

**Date de soumission** : 09/02/2025

**Date d'acceptation** : 31/03/2025

**Pour citer cet article** :

Pohowe E. & AL. (2025) « Les leviers de compétitivité des entreprises industrielles au Cameroun : une étude exploratoire dans le secteur du textile », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 53- 75.

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



## Résumé

Cet article a pour objectif principal d'identifier les stratégies de compétitivité pour une entreprise du textile évoluant dans un environnement contraint dans le contexte de pays en développement. A partir d'une étude longitudinale basée sur des décennies d'observations et d'entretiens, des notes de synthèse ont été élaborées. Une analyse par nuage de mots (*wordcloud*) de ces notes a permis d'identifier des variables qui ont servi de base une ultime analyse par triple codage au sens de Strauss et Corbin (1998), avec le support du logiciel Atlas ti. Cette analyse abouti à l'identification de six leviers de la compétitivité à savoir : la QUALITE ; le PRIX ; la FLEXIBILITE ; la RESPONSABILITE ; les DELAIS ; et l'AGILITE. Contrairement aux études axées sur l'approche de la compétitivité par le pouvoir des marchés, et l'approche par l'efficacité industrielle, la présente étude conclu à une approche hybride combinant les triptyques prix qualité délai (PQD), et flexibilité agilité responsabilité (FAR). Le modèle qui en est issu est l'hexagone de compétitivité.

**Mots clés :** Stratégie ; compétitivité ; environnement contraint ; trilogie prix-qualité-délai ; trilogie flexibilité-agilité-responsabilité.

## Abstract

The main objective of this article is to identify competitiveness strategies for a textile company operating in a constrained environment in the context of a developing country. From a longitudinal study based on decades of observations and interviews, summary notes were developed. A wordcloud analysis of these notes made it possible to identify variables that served as the basis for a final analysis by triple coding in the sense of Strauss and Corbin (1998), with the support of the Atlas ti software. This analysis resulted in the identification of six levers of competitiveness, namely: QUALITY; PRICE; FLEXIBILITY; RESPONSIBILITY; DEADLINES; and AGILITY. Unlike studies focusing on the approach to competitiveness through market power, and the approach through industrial efficiency, this study concludes with a hybrid approach combining the price-quality-deadline (PQD) and flexibility-agility-responsibility (FAR) triptychs. The resulting model is the competitiveness hexagon.

**Keywords:** Strategy; competitiveness; constrained environment; price-quality-deadline trilogy; flexibility-agility-responsibility trilogy.

## Introduction

Les mutations que connaît actuellement l'économie mondiale rendent inédit le contexte de restructuration du marché mondial dans lequel émergent de nouveaux compétiteurs (Santander, 2014). En effet, si dans le passé l'économie internationale était animée par des monopoles commerciaux dans un climat de protectionnisme assez marqué, les grandes économies émergentes militent, de nos jours, pour une libéralisation économique des échanges internationaux. On assiste ainsi, à une reconstruction du marché mondial avec l'émergence de nouveaux exportateurs ayant, non seulement des gammes de produits variées et de plus en plus sophistiquées, mais aussi des performances commerciales spectaculaires.

Si les objectifs des gouvernements dans leurs politiques de privatisation ont toujours visé à réduire le niveau de l'endettement public, ou du moins à en freiner la progression en cédant les entreprises publiques au secteur privé, il semble important de questionner la pratique inverse. En effet, dans la quête de l'avantage compétitif des entreprises au Cameroun, les pouvoirs publics ont mis en place une pratique difficilement qualifiable visant à rendre publiques certaines entreprises privées. C'est le cas de la Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM) dont le capital, partiellement privé, est devenu totalement public. Dès lors, l'environnement de la CICAM devient contraint et le dirigeant n'a par conséquent plus une liberté totale d'agir face aux situations décisionnelles urgentes nécessitant une intervention stratégique dans le but d'asseoir la compétitivité globale de la structure.

La compétitivité se réfère dans la littérature économique à deux approches principales, à savoir l'approche unidimensionnelle basée sur la compilation d'un seul indicateur, et encore l'approche multidimensionnelle basée sur la combinaison de plusieurs indicateurs. Porter (1990) est l'un des pionniers de la théorie contemporaine de la compétitivité qui développe des stratégies « génériques » et présente un schéma d'identification des sources d'avantages compétitifs, appelé « chaînes de valeur ». Il expose ainsi, un modèle permettant de déterminer les sources internes et externes d'un avantage concurrentiel appelé « le modèle de diamant », qui permet d'avoir et de garder des avantages compétitifs sur le long terme ; modèle qui sera par la suite développé par d'autres auteurs.

Une entreprise tente à travers une stratégie concurrentielle à se positionner sur un marché de manière rentable et durable. Pour ce faire, elle doit définir et mettre en œuvre une stratégie efficace qui va lui permettre d'atteindre son objectif. Selon Porter (1990), choisir une stratégie concurrentielle adéquate dépend de deux facteurs essentiels : la structure du secteur où agit l'entreprise et son positionnement à l'intérieur du secteur. Porter (1990) distingue deux sources

majeures d'avantages concurrentiels : en premier lieu, la différenciation qui permet à l'entreprise d'accroître le prix à condition d'offrir un niveau plus haut et unique de prestations proposées aux clients ; en deuxième lieu, la baisse des coûts qui permet d'accroître la valeur fournie au client en baissant le prix du produit. En clair, la compétitivité se créerait plutôt à travers les choix stratégiques de l'entreprise. Cet article questionne ainsi la stratégie de compétitivité des entreprises industrielles en mettant en évidence le rôle des ressources aussi bien tangibles qu'intangibles dans le secteur du textile. Il s'intéresse à l'identification des déterminants de la compétitivité dans les entreprises industrielles, particulièrement celles du secteur textile dans les économies en développement.

Le questionnement de départ émane d'un paradoxe suggéré par la littérature : la plupart des travaux portent sur des vérifications empiriques, et très peu s'intéressent à l'observation qualitative du phénomène. Et, malgré les nombreuses solutions proposées dans la littérature jusqu'à ce jour pour identifier les déterminants de la compétitivité des organisations, les solutions offertes sont souvent détachées de la réalité qu'elles sont supposées expliquer. Dans un tel contexte, pour une entreprise du textile dans un environnement contraint, quelle stratégie de compétitivité est adaptée en contexte de pays en développement ? En d'autres termes quelles sont les leviers de compétitivités pertinents à considérer ?

Trois parties sont contenues dans cet article. La première partie porte sur le cadre théorique de la recherche centré sur les capacités dynamiques et la compétitivité des entreprises. La deuxième partie s'intéresse à la mise en évidence du cadre méthodologique de la recherche basée sur une approche qualitative. Enfin, la troisième partie sera axée sur les différents résultats obtenus dans le cadre de cette recherche.

### **1. Revue de la littérature sur les ressources et les capacités dynamique comme socles théoriques d'ancrage de la compétitivité des entreprises**

La théorie des ressources (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1984) et puis celle des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Winter, 2003) postulent que ce sont les capacités d'une entreprise qui peuvent lui permettre d'être plus performante que ses concurrents ou de conserver ses parts de marché à un niveau acceptable. Dès lors, ces capacités peuvent être définies comme un ensemble de routines ou bien de processus organisationnels<sup>1</sup> (Peng, Schroeder et shah, 2008). De nombreux travaux portant sur ces processus organisationnels peuvent participer aisément à l'amélioration de la compétitivité et

---

<sup>1</sup> Les processus organisationnels font référence à la séquence de tâches qui, en ajoutant de la valeur à ces variables et en travaillant dessus, génèrent comme résultat final le produit ou service offert par l'entreprise.

de la performance globale des entreprises dans une moindre mesure (Ates, et *al.*, 2013, Bititci, et *al.*, 2011 ; Cocca et Alberti, 2010). Dans le cadre de cette partie, nous détaillons dans un premier temps les différents éléments d'appréhension de la notion de compétitivité. En second temps, nous nous intéresseront à l'ancrage théorique dans lequel est inscrite la recherche.

### **1.1. Quelques prismes théoriques d'appréhension de la notion de compétitivité**

Dans la langue française, le terme « compétitivité » traduit le caractère de ce qui est compétitif, c'est-à-dire capable de faire face à la concurrence. L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), avec le bien analysé (bien homogène ou différencié), et aussi avec l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point de vue, l'appréhension évolutive du concept est ci-après présentée.

Il n'existe point de définitions fixe, unique et définitive de la compétitivité que ce soit au niveau de la nation ou au niveau de l'entreprise. Celle-ci est fonction des auteurs, des écoles, des courants de pensées. En plus, les différentes définitions qui lui sont consacrées ne font point l'unanimité dans la communauté scientifique des chercheurs. Selon Sharples et Milham (1990), la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées. Pour Martinet (1984), la compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. Autrement dit, l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorise, selon le cas, à entrer, à se maintenir ou à se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations.

Selon Martinet et Silem (2000, p.91), la compétitivité est « *L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger.* Au sens le plus large, la compétitivité d'une entreprise correspond à sa capacité d'affronter la concurrence et à réaliser des bénéfices sur les marchés où elle intervient. Elle est souvent mesurée par la part de marché et son évolution dans le temps (Parienty, (2013).

À partir de cette approche mobilisant le couple action-réaction comme unité d'analyse, la stratégie compétitive se conçoit comme un jeu séquentiel interactif avec, d'un côté, les firmes qui entreprennent des actions et, de l'autre, celles qui réagissent (Bensebaa et Le Goff, 1999).

Les entreprises africaines semblent être dans la deuxième catégorie dans la mesure où elles subissent les changements venus d'ailleurs par le biais de la globalisation. Dans un registre assez original, Rabet et Callot (2006) considèrent que la compétitivité est la recherche simultanée d'un même but, d'une même réussite, d'une rivalité, d'une mise en concurrence. Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter non seulement que la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire, mais aussi que la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement liée aux conditions du pays ainsi qu'aux conditions du marché international.

## **1.2. Cadrage théorique sur la notion de compétitivité des entreprises**

La compétitivité des entreprises est conçue de différentes façons dans la littérature. Teece *et al* (1997) classent les travaux en deux groupes : les modèles qui mettent l'accent sur l'exploitation du pouvoir de marché et les modèles qui mettent l'accent sur l'efficacité. Dans le premier groupe, on trouve l'approche des forces compétitives (Porter, 1979) et le conflit stratégique (Shapiro, 1989). Dans le second, on a l'approche du management par les ressources (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) et l'approche des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece *et al.* 1997; Winter, 2003). La compétitivité est un concept pluridisciplinaire étudié tant en sciences de gestion qu'en économie. A cet effet, on en distingue différentes approches.

### **1.2.1. L'Approche unidimensionnelle de la compétitivité**

Parmi les pionniers de cette approche, nous trouvons le Boston Consulting Group (BCG). Les tenants de cette approche stipulent que dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation la plus efficace des facteurs pour des coûts de facteurs équivalents et ce, par le biais de l'expérience. Cette définition nous permet de conclure que la compétitivité d'une entreprise se traduit par l'avantage coût de ses produits. Cette approche a été critiquée à cause de :

- sa vision réductrice de la compétitivité au seul domaine des coûts, alors que la concurrence telle qu'elle est vécue par les entreprises peut se baser entre autres sur la qualité du produit, l'image de marque, les facilités de paiement.
- sa fausse interprétation des coûts puisqu'elle analyse d'une manière séquentielle les coûts des différentes activités, sans percevoir les liaisons entre les activités qui peuvent influencer sur les coûts.

On peut donc avancer que la compétitivité est incarnée par le produit à travers ses différents composants prix (coût) et hors prix (hors coût).

### **1.2.2. L'Approche pluridimensionnelle de la compétitivité**

L'approche pluridimensionnelle comprend principalement celle de Porter (1986), celle de la théorie des ressources Wernerfelt (1984) et l'approche processus de De Woot (1998).

#### **- L'approche de M. Porter (1986)**

En 1986, Porter développe des stratégies « génériques » et propose un schéma d'identification des sources d'avantages compétitifs (chaînes de valeur) permettant de bâtir et de maintenir des avantages compétitifs durables. Il distingue alors deux sources majeures d'avantages concurrentiels : Celles liées à la différenciation qui permet d'accroître éventuellement le prix en contrepartie d'un niveau supérieur et unique de prestations proposées aux clients ; Celles liées aux coûts qui permettent d'accroître la valeur fournie au client en baissant le prix du produit.

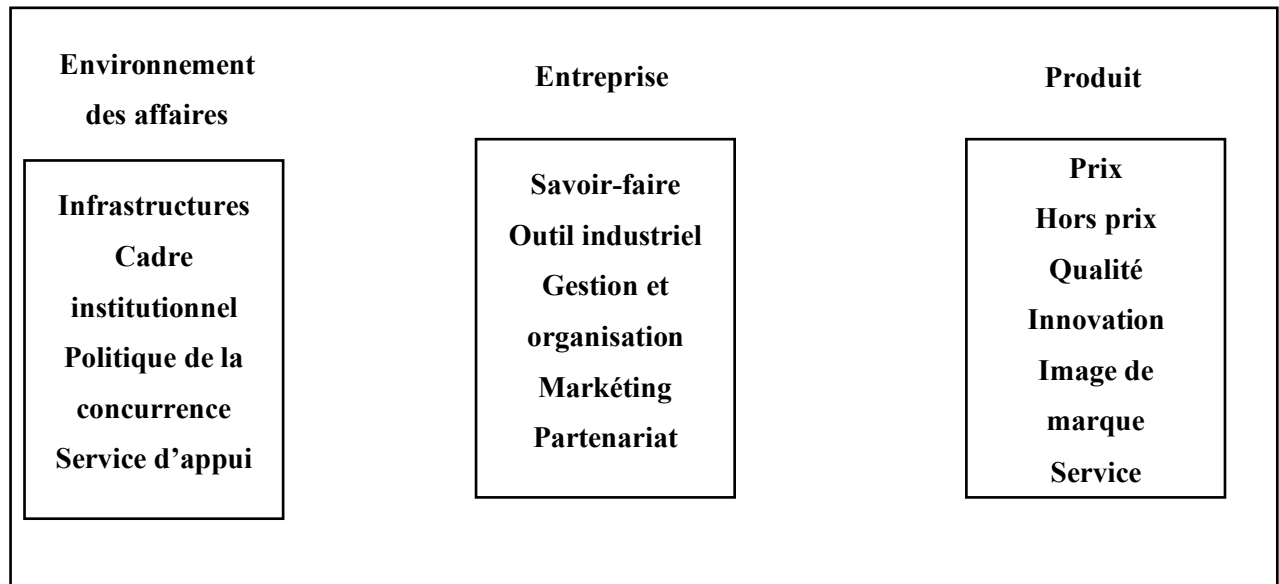
Dans cette approche, il semble difficile de se battre à la fois sur les coûts et sur la différenciation, dans la mesure où chaque avantage repose sur une mise en œuvre a priori spécifique.

#### **- L'approche fondée sur les ressources de Wernerfelt (1984)**

L'approche de management par les ressources (APR) a été initialement avancée dans les recherches en stratégie au milieu des années 1980 par Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1991). Ce courant considère la firme comme un portefeuille ou un nœud de compétences distinctives qui contribuent de façon essentielle à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique et non au travers de son portefeuille d'activités (produits de marché). Andrews (1971) insiste sur le fait que les sources de compétitivité d'une entreprise résident plus dans les compétences techniques et surtout managériales que dans la détention des moyens financiers. Wernerfelt (1984) considère que les ressources qui conduisent les entreprises à occuper des positions compétitives peuvent être aussi bien tangibles qu'intangibles tels que les équipements, l'expérience en matière de production, l'avance technologique ou la fidélité des clients. Pour sa part, Barney (1991) formule son analyse sur l'avantage compétitif des ressources en termes de stratégies que les entreprises mettent en œuvre sur les marchés des biens. Pour ce dernier, l'unicité des stratégies relatives aux marchés des biens est une condition nécessaire pour la compétitivité. Foss et Knudsen (2002) focalisent leur attention particulièrement sur les conditions endogènes (variables de contingence reliées aux caractéristiques de la concurrence, asymétrie de l'information, les caractéristiques d'entrée...) et exogènes (l'incertitude et l'immobilité) de l'avantage compétitif.

Cette contribution devrait effectuer une révision de l'analyse de base de l'APR en présentant une distinction entre les conditions nécessaires et les conditions additionnelles pour l'expression de l'avantage compétitif, et aurait comme conséquence une structure causale plus claire.

**Figure 1 : Processus dynamique de la compétitivité**



Source : N. Foss & L. Knudsen (2002)

**- L'approche processus de P. De Woot (1998)**

De Woot (1998) propose un processus créateur de l'avantage compétitif durable basé sur le renforcement mutuel des quatre éléments suivants : l'existence de perspectives à long terme et d'opportunités pour prendre le risque de développement de nouveaux investissements ; la création par l'entreprise d'une capacité stratégique suffisante pour entreprendre à l'échelle mondiale ; la conquête des avantages compétitifs à l'échelle internationale ; une rentabilité suffisante qui permet de couvrir les coûts de développement et le risque que suppose l'internationalisation de l'avantage compétitif.

Il conduit à souligner à la fois le rôle essentiel des compétences de l'entreprise, ainsi que les multiples facettes de leur contribution au développement de l'avantage compétitif. Toutefois, cette approche ne fait pas apparaître l'impact de l'environnement et des facteurs externes à l'entreprise sur la création de l'avantage compétitif de l'entreprise. À partir de la relation dynamique qui relie les sources externes et les sources internes de la compétitivité, De Woot (1998) propose un processus créateur de l'avantage compétitif durable basé sur le renforcement mutuel des éléments suivants : l'environnement de l'entreprise qui influe sur la capacité de l'entreprise à être compétitive Coskun et Altunisk (2002 ; Demick et O'Reilly (2000) ; l'entreprise qui réunit l'ensemble des facteurs compétitifs qui vont induire ipso facto la

compétitivité au niveau du produit ; le produit de l'entreprise qui n'est considéré compétitif par ses clients que dans la mesure où il satisfait dans les meilleures conditions leurs besoins et mieux que la concurrence. Cette évaluation passe par les caractéristiques spécifiques du produit (prix, qualité, délai, image perçue par les clients).

### 1.2.3. La théorie des capacités dynamiques de Richardson (1972)

L'approche que les anglo-saxons nomment les *dynamic capabilities* est un concept initialement développé par Richardson (1972), pour rendre compte du pouvoir dont dispose un individu de s'approprier les ressources et les moyens mis à disposition pour pouvoir agir ainsi que pour analyser les déterminants du champ d'activité des firmes. Cette approche distingue, d'une part, la « *capability* » perçue comme le « pouvoir d'agir » (*empowerment*), de la « *capacity* » qui relève quant à elle du « savoir agir » véhiculé par les propres caractéristiques des organisations (processus, routines, mécanismes d'apprentissages, etc.).

La notion de capacités dynamiques, initialement développé par Richardson en 1972 prend de l'envol à partir des années 1990 dans le prolongement des travaux de l'approche ressources (RBV) et est introduite dans l'objectif de pallier les limites de la RBV (Wang et Ahmed, 2007). La RBV initiée par Penrose (1959), connaît un réel essor et une certaine popularité avec celui de Barney (1991). En se basant sur les travaux de Wernerfelt (1984) qui introduit l'idée qu'il convient de se focaliser sur les ressources d'une firme afin d'expliquer sa performance, de nombreux chercheurs ont étudié les caractéristiques des ressources pouvant contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Rumelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989).

Barney (1991) se base sur les hypothèses selon lesquelles dans une industrie les ressources sont distribuées d'une manière hétérogène entre les firmes et qu'elles ne peuvent pas être transférées sans générer de frais. Ainsi, les ressources qui sont à la fois rares et de valeur peuvent induire un avantage concurrentiel tandis que si ces ressources sont en plus simultanément inimitables, non substituables et non transférables, elles peuvent même être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Selon Barney (1991), une ressource qui a de la valeur permet de saisir les opportunités et / ou de neutraliser les menaces qui émanent de l'environnement. La rareté désigne le fait qu'une ressource ne soit pas détenue par un grand nombre de concurrents. Pour expliquer l'inimitabilité d'une ressource, Barney (1991) introduit la notion d'ambiguïté causale qui désigne le fait que les ressources qui procurent à une firme un avantage concurrentiel durable ne soient pas identifiables. Les ressources non substituables et non transférables sont celles qui n'ont pas d'équivalents sur le marché.

## 2. Cadre méthodologique de la recherche

La première partie de cet article a exploré la littérature concernant les déterminants de la compétitivité des entreprises. A côté des analyses quantitatives qui meublent la littérature sur la question, il existe peu de travaux ayant observé le phénomène dans une optique qualitative. Ainsi, la démarche qualitative est choisie dans cette recherche pour comprendre et identifier les mécanismes qui influencent la compétitivité dans les entreprises du secteur industriel tels que la CICAM. Ce sont ces mécanismes issus des données de terrain, qui serviront de cadre théorique à cette recherche. Les informations issues de cette analyse permettent de mieux comprendre les déterminants de la compétitivité de la CICAM, et offrent des jalons nécessaires à la proposition d'outils de structuration d'une stratégie de management plus efficiente.

### 2.1. Les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données

Pour mener la collecte et l'analyse des données, nous évoluons en plusieurs phases itératives. A chacune de ces phases, nous utilisons un ensemble d'outils pour le recueil des données, parmi lesquels l'observation et l'entretien arrivent en priorité.

L'observation est particulièrement utile lorsqu'il existe peu de connaissances d'un phénomène, lorsqu'il y a probablement des différences entre la vision interne et l'apparence externe d'un phénomène, et la vue interne de quelque chose d'obscur pour les externes (Jorgensen, 1989). Dans cette recherche, nous avons adopté deux identités. Le plus souvent celle de participant qui observe, durant les nombreuses années passées comme cadre supérieur d'entreprise. Mais à certaines occasions comme les périodes d'audit externe, l'identité de participant complet a été adoptée, comme précisé dans le tableau suivant.

**Tableau 1: Les identités du chercheur**

	OBSERVATEUR COMPLET	OBSERVATEUR QUI PARTICIPE	PARTICIPANT QUI OBSERVE	PARTICIPANT COMPLET
<b>INTENSITE DES CONTACTS</b>	Plus souvent en retrait	Contacts superficiels	Relations formelles	Observe en secret
<b>NATURE DES CONTACTS</b>		Questions occasionnelles	Participe mais ne cache pas son rôle d'observateur	Utilise une couverture
<b>DUREE DES CONTACTS</b>			36 ans	08 ans
<b>POSITION DU CHERCHEUR</b>			<i>Cadre d'entreprise et Directeur Général-Adjoint</i>	<i>Directeur Général-Adjoint</i>

Source : Adapté du Continuum de l'identité du chercheur (Waddington, 1994)

L'entretien quant à lui est une méthode privilégiée dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche qualitative pour recueillir les données. Elle n'est pas exclusive, mais elle demeure privilégiée. De par sa spécificité (une approche par le terrain), nous avons choisi les entretiens ouverts pour recueillir les données. C'est un type d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur des sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Romelaer, 2005). Ce type d'entretien laisse la possibilité aux répondants de s'exprimer autant qu'ils le souhaitent sur un point indiqué par le chercheur.

## **2.2. La mise en œuvre des protocoles de recherche**

La stratégie de nos différentes observations et interviews est méthodique. Elle obéit généralement à trois étapes importantes pour mieux cerner la réalité observée. Puisque notre objectif est d'identifier les déterminants de la compétitivité de la CICAM, nous observons dans leur travail quotidien tous les responsables de l'entreprise (Ressources Humaines ; Hygiène Qualité et Environnement ; Contrôle de Gestion, etc.) pour avoir une compréhension de leurs activités. Les années passées à la CICAM, ainsi que les différentes hautes fonctions occupées, constituent un terrain fertile riche de réunions quotidiennes, de participation aux Conseils d'Administrations, d'échange avec plusieurs missions d'audit sur l'entreprise, et de participation aux activités stratégiques et opérationnelles.

Sur la base de cette expérience, une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de l'entreprise a été menée. Cette analyse a abouti à la rédaction de plusieurs notes de synthèse qui constituent le principal matériau de l'analyse. La rédaction de ces notes s'est faite sur plusieurs années suivant un processus d'itération. En effet, les observations quotidiennes du travail des différents collaborateurs, les échanges avec le personnel, ainsi que la lecture des rapports produits tout au long de ces années, ont permis de rédiger et d'ajuster de manière itérative les notes de synthèse. L'exploitation de ces rapports permet d'identifier les principaux déterminants de la compétitivité de la CICAM.

Pour compléter notre compréhension des phénomènes observés, une confrontation avec les rapports d'audits rédigés par plusieurs cabinets indépendants sur la situation de l'entreprise, permet de trianguler les conclusions contenues dans les fiches de synthèse. Au bout de ce processus d'itération, l'absence d'informations nouvelles nous permet de comprendre que nous avons atteint la saturation. A ce moment, nous essayons d'identifier le processus central de nos données, et d'aller vers l'émergence théorique. L'objectif de cette présentation à la fois

narrative et descriptive, est de plonger le lecteur dans notre univers de recherche, afin qu'il vive le film du déroulement de la recherche.

### 2.3. La description du processus d'analyse des données

Au regard du nombre important de données collectées, l'analyse a été réalisée avec le support du logiciel spécialisé ATLAS Ti version 9 pour son accessibilité et son adéquation avec le type d'analyse menée dans cette recherche. Ce logiciel offre des outils qui facilitent l'organisation et l'analyse des données, tout en conservant des données de manière méthodique. L'usage des logiciels améliore la vérifiabilité des informations produites.

Le processus d'analyse distingue deux principales étapes : l'analyse *wordcloud* et le codage au sens de Strauss et Corbin (1998). Dans la première étape, les notes de synthèses sont soumises à une analyse *wordcloud*, afin d'identifier les mots qui ont une grande fréquence dans les textes. Cette analyse permet d'avoir à partir des textes, un premier aperçu des éléments qui expliquent le plus le phénomène observé. La deuxième étape est l'application de la méthode de codage en trois phases, inspirée de la démarche de théorisation enracinée à savoir : le codage ouvert, le codage axial, et le codage sélectif.

## 3. Résultats et discussion

Notre raisonnement consiste à faire un diagnostic stratégique de la CICAM, à partir de l'élaboration de plusieurs textes synthétiques, obtenus après entretiens et observations longitudinales de diverses parties prenantes de la CICAM. Ces différents textes sont dans un premier temps soumis à une analyse *SWOT*<sup>2</sup>, avant d'affiner les résultats obtenus avec une analyse *wordcloud*, suivie d'une analyse par codage. Dans cette troisième partie, nous présentons d'abord les résultats de l'analyse *wordcloud*, ensuite ceux du codage des données, et enfin la discussion des résultats obtenus.

### 3.1. Les résultats de l'analyse par nuage de mots (*wordcloud*)<sup>3</sup>

Pour cette première étape, les différents textes récapitulant l'analyse *SWOT* de la CICAM sont introduits dans le logiciel. Après avoir choisi la commande « *wordcloud* », un nuage de mots apparaît avec à son centre, les mots qui ont une plus grande fréquence dans le texte. Les mots non-pertinents tels que les articles, les déterminants, les prépositions... sont exclus. Une fois cette opération terminée, les mots plus déterminants prennent de la visibilité. L'extrait de logiciel ci-après illustre le nuage de données obtenu après cette étape de notre analyse.

---

<sup>2</sup> Anglicisme désignant une analyse des Forces (*Strength*), Faiblesses (*Weaknesses*) Opportunité (*Opportunity*) et Menaces (*Threat*).

<sup>3</sup> Anglicisme désignant une analyse par nuage de mots.



### 3.2.1. La Qualité

Dans un secteur industriel comme CICAM, la Qualité des produits doit s'opérer par une « montée en gamme » vers les segments à forte valeur ajoutée. Elle doit également miser sur la créativité industrielle, en mobilisant des leviers comme le design, la Qualité de service ou l'« excellence de la main ». Pour relever le défi de la compétitivité Qualité, il est nécessaire d'accroître le niveau de qualification de tous les travailleurs, en misant sur la maîtrise de compétences minimales par chacun, sur la diversification des parcours d'excellence, ou sur la formation continue. La Qualité des produits et la qualification de tous, sont par ailleurs deux conditions essentielles pour repartir avec succès à la conquête des marchés étrangers. La Qualité se fonde sur une approche intégrée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et se construit par l'union des efforts de tous les employés. Néanmoins, la Qualité se trouve gênée par la contrainte des coûts, et la démarche fondée sur cette variable devrait irriguer l'ensemble du système productif. Ceci permet en effet d'échapper à la concurrence par les prix et d'accroître la valeur ajoutée incorporée dans chaque produit et service.

### 3.2.2. Le Prix

Dans la dimension prix et la dimension hors prix de la compétitivité, le coût du travail dans les entreprises vient comme un élément à côté des intrants, des biens intermédiaires, de l'énergie ou bien des services. A la CICAM, la recherche de la réduction des coûts de facteurs contribue de manière substantielle aux dimensions prix. La compétitivité prix de la CICAM est associée à la notion de productivité du fait de la rotation des équipes et l'amélioration des rendements de production. Par ailleurs, qu'elle soit fondée sur les prix ou qu'elle soit structurelle, la compétitivité de la CICAM se reflète à travers l'évolution de ses parts de marché qui sont bien inférieures à 5% du marché des pagnes sur le marché camerounais. Concrètement, cela se traduit à l'échelle du Cameroun que le marché est envahi par les produits asiatiques à plus de 85%, ceci notamment en proposant des biens à des prix réduits. En effet, du fait des taux de change monétaire les produits asiatiques sont moins chers sur le marché. Quand un bien CICAM comme le pagne est vendu sur le marché, il l'est à un certain prix. Ce prix reflète différents coûts : le coût du travail ou de la main d'œuvre et le coût des matières premières ou les coûts de facteur. Mais le prix comprend aussi un taux de marge. L'on peut choisir d'augmenter le taux de marge plutôt que de baisser le prix des produits. De même la proximité

des usines CICAM Garoua et SODECOTON<sup>4</sup> est de nature à réduire les coûts de transport et à rendre la matière première rapidement disponible.

### **3.2.3. La Flexibilité**

La flexibilité peut être considérée comme la capacité d'affronter les différents types de turbulences dont l'entreprise doit pouvoir faire face. Dans la flexibilité du processus nous pouvons appréhender la flexibilité du montant demandé (capacité à répondre aux changements de demande en utilisant le même système de production) et la flexibilité technique (capacité d'application de nouveaux processus productifs). Aussi dans la flexibilité produit/marché, nous disons que la flexibilité du produit est la capacité à fabriquer de nouveaux produits alors que la flexibilité du marché est la capacité d'approche de nouveaux marchés.

### **3.2.4. La responsabilité**

Les entreprises font beaucoup d'efforts pour être ou apparaître comme responsables sur les plans environnemental et social. L'application de Normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue. (Commission européenne, 2001). Cette double dimension de performance économique et de performance environnementale et sociale se retrouve au cœur des débats sur l'émergence d'un nouveau modèle de croissance verte. Ce qui caractérise la notion d'économie verte. Mais, pour que la responsabilité des entreprises puisse être considérée comme une source effective de compétitivité, il faut qu'elle soit valorisée positivement. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'évaluer en négatif les coûts associés à une défaillance ; il est nécessaire de quantifier également les bénéfices économiques de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises. Pour autant, cela ne signifie pas que les entreprises ne parviennent pas à transformer les contraintes en opportunité

### **3.2.5. Les délais**

La fonction logistique a pour objectif d'assurer la coordination de l'offre et de la demande à un moindre coût et représente ainsi un enjeu stratégique dans l'entreprise et une source importante de son avantage concurrentiel. La livraison apparaît comme un des éléments majeurs que le consommateur utilise pour évaluer la qualité du service global fourni par une entreprise. Pour

---

<sup>4</sup> La SODECOTON est le principal pourvoyeur de matière première coton à la CICAM.

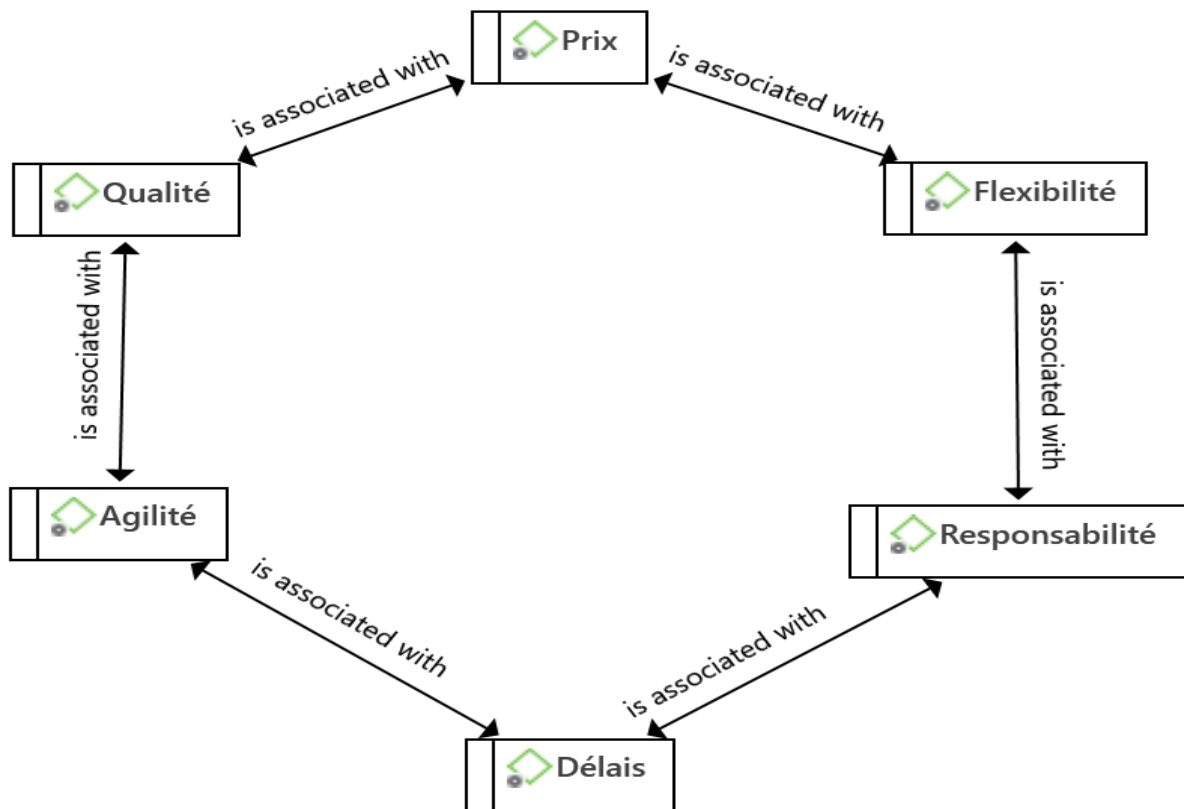
mieux optimiser la livraison et améliorer sa perception par les consommateurs, il semble nécessaire de renforcer la collaboration entre les fonctions marketing et logistique : fréquences et Délais de livraison. Conséquemment, le produit à lui seul ne permet plus aux entreprises de se différencier. Face à une demande croissante de proximité et de service, la livraison participe à l'effort de fidélisation du client en élaborant un service qui doit être clair lors de la commande et qui doit répondre lors de sa réalisation (livraison rendue) aux promesses faites par l'entreprise (livraison attendue). Il convient donc aux entreprises d'avoir recours à la formation du personnel technique et de production afin d'améliorer leur réactivité en matière de Délais, et disposer ainsi du produit en stock permettant une Disponibilité immédiate face à la demande du client.

### **3.2.6. L'agilité**

Les méthodes agiles ont permis aux entreprises de développer leur Compétitivité en livrant de la valeur régulièrement et en s'adaptant rapidement aux changements. Elles ont également engendré des bouleversements dans l'organisation des équipes, leur fonctionnement et leur dynamique pour continuer à développer leurs Compétences. Avant l'arrivée des méthodes agiles, l'expertise métier se trouvait souvent concentrée sur des personnes qui maîtrisaient leur périmètre, leurs responsabilités, et qui accomplissaient rapidement et efficacement leurs missions. On avait l'habitude de parler alors d'organisation en silos avec des équipes spécialisées et des Compétences verticales (ou Compétence en I). Adopter les méthodes agiles, c'est d'abord casser les silos et constituer des équipes dont la première particularité est la pluridisciplinarité. L'équipe est composée de toutes les Compétences nécessaires pour délivrer ses missions et apporter la valeur ajoutée attendue. Les organisations agiles (OA) flexibilisent leurs structures organisationnelles et leurs processus, selon les pressions d'un environnement concurrentiel complexe. Une telle agilité présuppose des systèmes capables de répondre aux besoins des clients, de comprendre les opportunités et les menaces et d'apprendre de ses partenaires, de ses fournisseurs et des concurrents.

A l'issue du codage des données, le scénario central de la recherche met en lumière que l'association entre les différentes variables identifiées conduit à la compétitivité de la CICAM.

Figure 4 : Le scénario central de la recherche

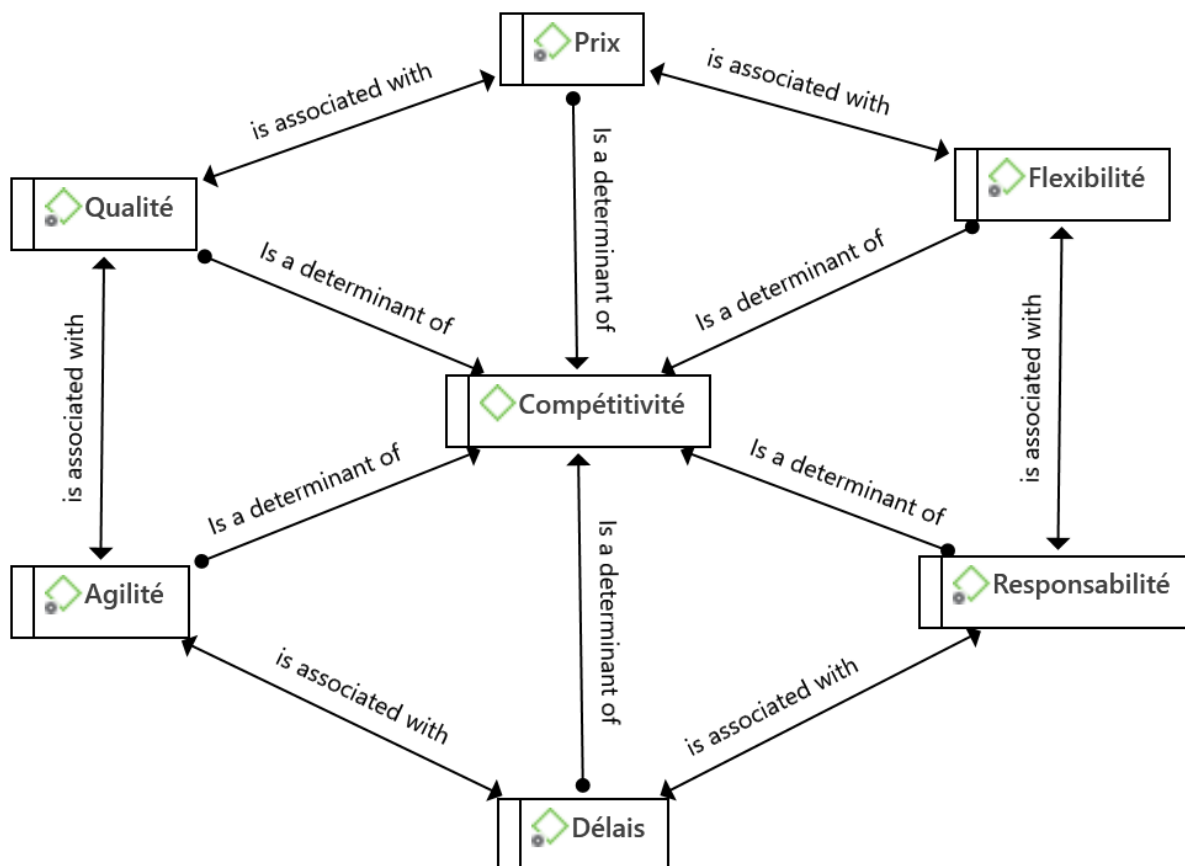


Source : Par nos soins, sur la base du logiciel Atlas ti9

### 3.3. La proposition d'outils de structuration d'une stratégie de management plus efficiente : une combinaison de l'approche par le marché et l'efficacité industrielle

De cette recherche, il ressort que prises individuellement, l'approche par le pouvoir du marché (Shapiro, Porter) et l'efficacité industrielle (Barney et Winter), ne sont pas toujours insuffisantes pour résoudre les problèmes de compétitivité des organisations. A la place, cette recherche propose une action combinée des trilogies prix qualité délai (PQD), et flexibilité agilité responsabilité (FAR). Cette approche combinée de la vision de la compétitivité par le marché et par l'efficacité de l'appareil industriel, conduit à développer un hexagone de compétitivité. Ce modèle hybride composé de six variables interconnectées, pourrait d'avantage expliquer la compétitivité des organisations.

Figure 5 : L'hexagone des leviers de stratégies compétitives pour la CICAM



Source : Par nos soins, sur la base du logiciel Atlas ti9

Enfin, si comme le souligne Crespy (1988), il n'existe pratiquement plus dans les pays industrialisés de conditions d'environnement qui créent des avantages décisifs ou des handicaps pour les entreprises, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'environnement économique dans la plupart des pays en développement. De ce fait, plusieurs implications sont à signaler dans le cadre de cette recherche.

Sur les orientations industrielles, il est impératif de réhabiliter l'outil industriel, d'investir dans de nouvelles machines d'abord et de nouvelles usines après, de réduire les coûts de facteurs. Il s'agira pour l'industrie locale d'être en capacité de répondre à la demande. Tout ceci ferait reculer la pauvreté, voire la misère du fait de l'employabilité des jeunes chômeurs et par ricochet ferait reculer l'insécurité.

Pour les orientations commerciales, il est à noter que le marché textile existe bel et bien au Cameroun et hors de ses frontières. Le marché du tissu pagne est estimé actuellement à trois cents (300) milliards de FCFA. A cela, il faut ajouter en termes de potentiel des marchés certains pour la vente à l'export des écus.

Sur l'orientation financière, il s'agit d'une part, de résoudre le problème de la dette abyssale de plus de vingt-un (28) milliards de Francs CFA que traîne la CICAM. La restructuration de ladite dette (fiscale, sociale, commerciale, etc.) permettrait d'assainir le bilan de l'entreprise. D'autre part, à court terme de financer le besoin en fonds de roulement. La recherche de financement s'adosera sur un partenariat technico financier asiatique sur la base des BOT (Build Operate and Transfer) très modulable respectant les orientations de productions hautement stratégiques. Aussi toutes les options de réarchitecturations du capital avec des entreprises locales intégrant le processus de fabrication ne serait pas à exclure. Nous pensons notamment à SODECOTON. Sur l'orientation institutionnelle, l'Etat du Cameroun a adopté et rendu d'application obligatoire à l'embarquement, les normes textiles. Une volonté politique forte instituant le contrôle strict des marchés réservés ou l'interdiction de la friperie est nécessaire pour permettre le développement de l'industrie textile locale. Il ne serait pas inutile de rappeler que tous les pays du monde se sont développés sur la base de leur industrie textile et que le raccourcis du Cameroun émergent en l'an 2035 serait bien la filière coton textile confection.

### **Conclusion**

En fin de compte, l'objet de cette recherche était d'identifier les stratégies de compétitivité pour une entreprise du textile évoluant dans un environnement contraint dans le contexte de pays en développement. A partir d'une étude longitudinale basée sur des décennies d'observations et entretiens, des notes de synthèse ont été élaborées. Une analyse par nuage de mots (*wordcloud*) de ces notes a permis d'identifier des variables qui ont servi de base une ultime analyse par triple codage au sens de Strauss et Corbin (1998). Cette analyse qualitative a abouti à l'identification de six leviers de la compétitivité à savoir : la QUALITE ; le PRIX ; la FLEXIBILITE ; la RESPONSABILITE ; les DELAIS ; et l'AGILITE. Contrairement aux études axées sur l'approche de la compétitivité par le pouvoir des marchés, et l'approche par l'efficacité industrielle, la présente étude conclut à une approche hybride combinant les triptyques prix qualité délai (PQD), et flexibilité agilité responsabilité (FAR). Le modèle qui en est issu est l'hexagone de compétitivité.

De manière générale, l'industrie textile en Afrique implantée post-indépendance est en difficulté. La majorité des usines créées ont connu des restructurations successives voire des liquidations. Cumulant les faiblesses et victimes des menaces, l'industrie africaine du textile perd des parts de marchés au profit des produits importés, en l'occurrence les produits asiatiques, dont la composition varie. Cependant, certains acteurs ont réussi à se maintenir sur le marché et à s'imposer comme des marques de référence (exemple d'UNIWAX, rachetée par

VLISCO en 2010 et recentrée sur le produit WAX à forte marge bénéficiaire, à travers un marketing adapté aux segments cibles, des canaux de distribution diversifiés).

C'est dans ce contexte que cette recherche s'est donné pour objectif global de rechercher les stratégies de compétitivité pour une entreprise du textile évoluant dans un environnement contraint dans le contexte de pays en développement, et les résultats ont naturellement donné lieu à la formulation des nombreuses recommandations dont les implications managériales sont évidentes. Les plus pertinentes de ces recommandations sont les suivantes :

- Renforcer la compétitive-prix par la réduction des coûts de facteurs de production de manière à avoir des coûts de production bas.
- Renforcer la compétitive-qualité en étant plus attentif aux attentes et besoins des clients. Cette rentabilité elle-même tributaire de la productivité fortement influencée par la qualité de la main d'œuvre et la vétusté des machines.
- Renforcer la compétitive-délai en assurant un meilleur équilibre entre tous les sous-systèmes, c'est-à-dire entre tous les stades productifs et logistiques qui participent à l'élaboration et à la circulation d'un produit.
- Renforcer la compétitive-flexibilité par une formation récurrente du personnel CICAM pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales (négociation, techniques de vente, communication) et aux réalités du marché en évolution et de plus en plus incertain.
- Renforcer la compétitive-agilité en sélectionnant à tous les échelons des managers accordant une place importante à l'innovation dans la stratégie de développement.
- Renforcer la compétitive-Responsabilité par un réaménagement compétitif des règles (Responsabilité de l'Etat propriétaire) et une accommodation aux Normes nouvelles et anciennes.

Pour donner plus de portée aux résultats de la présente recherche, des recherche futures pourraient s'intéresser à déterminer le poids de chacune des variables dans l'explication de l'Hexagone de compétitivité. Une telle perspective pourrait améliorer la représentation des distances entre les différentes variables du modèle en hexagone régulier. D'autres recherches pourraient également s'intéresser à l'étude d'autres secteurs d'activité.

## BIBLIOGRAPHIE

Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.

Barney (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11, 791-800.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99–120.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in R. A. THIÉTART (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.
- Bensebaa, F., & Le Goff, J. (1999). L'interaction compétitive: un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution. *Revue française de gestion*, 50–60.
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S. et Seniye Umit, F. (2011), Managerial processes: Business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (8), 851- 891.
- Bonner et Tolhurst, (2002), Insider-outsider perspectives of participant observation. *Nurse Researcher* (through 2013); London Vol. 9, N° 4, 7-19.
- Cocca, P. et Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Corbin, J., Morse, J.M. (2003). The unstructured interactive interview : issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics Vol. 9 : pp. 335-389.
- Coskun, R., & Altunisk, R. (2002). Management's concerns about the issues faced by Turkish SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Crespi, G. (1988), *Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale*, Economica, 438 p.
- De Woot (1998), *Méditation sur le pouvoir : fragments de discours et quelques notes*, 240 p. ill. 23 cm
- Delamont, (2004). *Supervising the doctorate – A guide to success*. Maidenhead : Open University Press.
- Demick, D. H., & O'Reilly, A. J. (2000). Supporting SME internationalisation: a collaborative project for accelerated export development. *Irish Marketing Review*, 13, 34.
- Dierickx, I., Cool, C. K., 1989, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 12, dec, 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21, 1105–1121.
- Foss, N & Knudsen C. (2002), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, *Taylor and Francis*.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

- Jorgensen, (1989), An Assessment of Ionospheric Effects on the GPS User PAUL S. JORGENSEN Pages 195-204.
- Martinet, A. C. (1984, July). *Management stratégique : organisation et politique* (Vol. 1). (Ediscience, Éd.) McGraw Hill Ediscience.
- Martinet, A.C., & Silem, A., (2000), *Lexique de gestion*, Dalloz, 5<sup>ème</sup> édition, 455 p.
- Moore et Savage, (2002), Outline the specific dilemmas raised by participant observation in one, 9(4), pp.58-69.
- Morse, J. M., (2003), Principles of mixed methods and multimethod research design. In A. Tashakkori & C. Teddlé (Eds), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* pp. 189-208.
- Parienty A. (2013). Les déterminants de la compétitivité, *Alternatives économiques*, Vol. 11, n°329, 70-73.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., Shah, R. (2008) : Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Dunod, Traduit de l'américain par Philippe De Lavergne en 1986, 648 p.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 21, Vol. 90 N°3, pp.79-91.
- Rabet, B., & Callot, P. (2006). L'innovation au coeur de la relance de la compétitivité. *Gestion 2000*, 23.
- Rumelt, R.P. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570.
- Santander, S. (2014). Un monde entre accélération et incertitudes, *Revue Interventions économiques*, 5-6.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *The Rand journal of economics*, 20, 125–137.
- Sharples, J. A., & Milham, N. (1990). Long-run competitiveness of Australian agriculture. Tech. rep.
- Strauss, A.L. et Corbin, J.M. (1998), Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, 2nd ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 312 p.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Waddington, P. A. J. (1994) *Liberty and Order, Public order Policing in a Capital City*, Londres, UCL, Press.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 N°1, 31-51.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 171–180.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24, 991–995.