

COOPETITION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS LES ENTREPRISES DE LA TELEPHONIE MOBILE : LE CAS DU CAMEROUN

COOPETITION AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN MOBILE TELEPHONY COMPANIES: THE CASE OF CAMEROON

ESSAMA NANGA Emmanuel Eric

Enseignant chercheur

Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)

nangaaz@yahoo.fr

WOROU HOUNDEKON Rosaline Dado

Maître de Conférences, Agrégée CAMES en Sciences de Gestion

Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)

Université d'Abomey-Calavi-Bénin

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

worour@yahoo.fr

Date de soumission : 17/02/2021

Date d'acceptation : 30/03/2021

Pour citer cet article :

Essama Nanga, E., E., & Worou Houndekon, R., D. (2021). Coopétition et avantage concurrentiel dans les entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun. Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4» pp : 27- 54.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Aujourd'hui, les stratégies de coopétition sont devenues incontournables dans les secteurs qui connaissent une forte croissance, c'est particulièrement le cas dans l'industrie des Technologies de l'Information et de la Communication (Pellegrin-Boucher & Le Roy, 2009). Dans cette industrie, les stratégies de coopétition sont porteuses de nombreux avantages pour les entreprises qui les adoptent. Cette recherche vise à évaluer la contribution des relations de coopétition à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. En s'appuyant sur une démarche exploratoire hybride, l'étude de cas réalisée montre que dans les relations de coopétition, le savoir échanger ne conduit pas toujours l'entreprise à dominer ses concurrents par les coûts, mais participe plutôt à l'amélioration des procédés d'innovation. Cependant, les recherches montrent que plus les entreprises sont engagées dans les relations de coopétition, plus elles accroissent la valeur perçue de leur offre.

Mots clés : Coopération ; Concurrence ; Coopétition ; Avantage concurrentiel ; Entreprises de la téléphonie mobile.

Abstract

Nowadays, coepetition strategies have become essential in sectors experiencing strong growth, this is particularly the case in the Information and Communication Technologies industry (Pellegrin-Boucher & Le Roy, 2009). In this industry, coepetition strategies have many advantages for the companies that adopt them. This research aims to assess the contribution of coepetition relationships to improving the competitive advantage of companies in the mobile phone sector in Cameroon. Based on a hybrid exploratory approach, the case study carried out shows that in coepetition relationships, the sharing knowledge does not always lead the company to dominate its competitors by costs, but rather participates in the improvement of innovation processes. However, research shows that the more companies are engaged in coepetition relationships, the more they increase the perceived value of their offer.

Keywords : Cooperation ; Competition ; Coepetition ; Competitive advantage; Mobile telephony companies

Introduction

Jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition représentaient pour les chercheurs en Sciences de Gestion deux extrêmes, étudiés séparément voire en opposition (Fernandez & Salvenat, 2009). La combinaison simultanée de ces deux phénomènes devient de plus en plus une norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activité (Luo, 2004). Aujourd'hui, les recherches montrent que la coopération est perçue aussi bien comme une relation dyadique simultanée (Bengtsson & Kock, 1999, 2000), mais également comme un mode relationnel qui repose sur le partage d'intérêts congruents (Dagnino, Le Roy, & Yami, 2007). Cependant les enjeux de pouvoir ont été souvent occultés de ces modes de relations inter-organisationnelles dans la mesure où conjuguer un discours de coopération et de compétition est d'autant plus tant dans les relations sociales qu'organisationnelles. De même, le milieu des années quatre-vingt marque en management stratégique la naissance d'une nouvelle approche théorique de l'avantage concurrentiel avec la parution de l'article séminal de Wernerfelt (1984). Longtemps dominée par les approches industrielles, l'analyse de l'avantage concurrentiel a connu un développement considérable ces vingt dernières années avec l'émergence d'une approche basée sur les ressources (RBV). Si l'approche industrielle part des facteurs externes à l'entreprise pour expliquer l'avantage concurrentiel, la RBV privilégie une analyse interne en mettant en avant l'hétérogénéité des ressources entre les firmes. Les rares tentatives de synthèse de ces deux approches (Amit & Schoemaker, 1993 ; Spanos & Lioukas, 2001) n'ont toujours pas réussi à asseoir un consensus théorique sur l'origine de l'avantage concurrentiel dans le contexte des pays avancés (Hadida, 2002). Aujourd'hui, la recherche d'un consensus théorique sur la question de l'origine de la performance se trouve compromise avec les tendances à la polarisation des deux approches. Pellegrin-Boucher & Fenneteau (2007), montrent que la coopération s'est ainsi fortement intensifiée ces dernières années, en particulier dans l'industrie des TIC, industrie caractérisée par une nécessaire interopérabilité des systèmes concurrents, et une pression accrue de la part du marché pour davantage d'intégration et de convergence des technologies. Les travaux de Essama Nanga & Worou-Houndekon (2019) montrent que dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile, la concurrence est très rude et l'organisation de ce secteur reste très complexe. Il est donc nécessaire d'y mettre en place un processus de mutualisation des ressources entre ces opérateurs pour obtenir une offre de qualité et maintenir un niveau élevé de compétitivité sur le marché. Pour ces entreprises, travailler ensemble permettrait de gagner

du temps, d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement et se distinguer de ses concurrents.

Ces réalités ont conduit cette recherche à répondre à la préoccupation suivante : **Comment les relations de coopération contribuent-elles au développement de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile ?**

Dans la première partie, nous avons mobilisé une littérature permettant de construire un cadre d'analyse du lien entre la coopération et l'avantage concurrentiel dans les relations inter-organisationnelles. Dans la deuxième partie, afin de mieux comprendre l'évolution des relations de coopération et les conditions de construction de l'avantage concurrentiel issues de telles relations, nous avons retenu une approche qualitative et compréhensive basée sur l'étude de cas. Cette démarche nous a permis de mettre en relief des résultats significatifs dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile.

1. La coopération et l'avantage concurrentiel dans les relations inter-organisationnelles : cadre conceptuel et théorique

1.1. La coopération : une vision multiforme des relations inter-organisationnelles

Les dynamiques relationnelles sont étudiées dans la littérature aujourd'hui sous deux paradigmes (la compétition et la coopération).

Le paradigme compétitif met l'accent sur la rivalité entre les firmes (Porter, 1982). Les marchés relativement stables se transforment en marchés caractérisés par une concurrence « agressive » ou « prédatrice ». Pour les tenants de ce paradigme, coopérer avec un concurrent exposerait à des risques de pillage des savoirs et des ressources entre partenaires (Gnyawali & Park, 2009). Par ailleurs, Dyer (1997) montre que le paradigme coopératif met en relief les avantages de la coopération inter-firmes et favorise un accès mutuel à des ressources ainsi que la création d'avantage relationnel. Ainsi, Axelrold (1984) affirme que la coopération dépend de la probabilité et l'importance des interactions futures, du pouvoir de réputation résultant de la reconnaissance d'autres acteurs et du rappel de leur comportement passé.

Les chercheurs tels que Cherington (1913) & Williamson (1975) ont mis en relief la complexité des relations inter-organisationnelles lorsque ces deux modes relationnels sont combinés pour améliorer leur compétitivité. Le phénomène de coopération s'intéresse aux relations qui sont simultanément coopératives et compétitives. Pour Granata, (2014), ce terme permet de qualifier les alliances gagnantes menées avec des concurrents dans le but de développer des standards communs pour accroître leur part de marché. Dans cette conception des relations de concurrence, D'Avenir (1995) montre que les firmes adoptent des stratégies

agressives pour s'adapter à un univers hyper-compétitif. Elles ont intérêt de mener des stratégies coopératives nécessaires pour contrer leurs concurrents, mutualiser leurs ressources et échanger leurs savoirs (Lado & al., 1997).

L'année 1995 marque l'apparition du concept de coopétition dans le champ du management stratégique avec les travaux fondateurs de Brandenburger & Nalebuff (1996). Plus tard, d'autres auteurs se sont intéressés aux relations simultanées de coopération et de compétitions entre concurrents (Gnyawali & Park, 2009 ; Bouncken, 2015 ; Czakon, 2016). Ce large intérêt pour la coopétition a conduit certains chercheurs à étudier ce concept sous l'angle du réseau de valeur (Brandenburger & Nalebuff, 1996), des relations dyadiques (Bengtsson & Kock, 2000), des relations paradoxales (RazaUllah, Bengtsson, & Kock, 2014), du business model (Golnam, & al., 2014), des inter-réseaux (Peng & Burne, 2009) et de l'écosystème (Luo, 2007). D'autres comme Golnam & al. (2014) analysent les modèles d'affaires coopétitives. Brandenburger & Nalebuff, (1996) et Lado & al., (1997) ont démontré que la stratégie de coopétition est importante pour les organisations en réseaux. Ritala (2012) a conclu à une relation positive entre la coopétition et l'innovation.

L'émergence de la littérature portant sur la coopétition s'est constituée autour de quatre grandes approches fondatrices:

- **l'approche fondée sur la théorie des jeux** : ici, la coopétition est une relation gagnant-gagnant. Les tenants de cette approche analysent l'équilibre entre la création et l'appropriation des valeurs échangées (Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Clarke-Hill, Li & Davies, 2003 ; Gnyawali, He & Madhavan, 2008). Selon Brandenburger & Nalebuff (1996), la coopétition est conçue comme étant le résultat des actions stratégiques qu'ils qualifient de « *leviers d'une meilleure stratégie* ». La coopétition consiste non pas à s'adapter à un environnement turbulent, mais à le modifier en sa faveur de façon à rapprocher les intérêts entre différents acteurs en relation.

- **l'approche fondée sur les ressources (*Resource Based View*)** : les auteurs relèvent les avantages de développer et de mobiliser mutuellement de technologies et des ressources (Chen, 1996 ; Lado, Boyd & Hanlon, 1997 ; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). Pour Lado & al. (1997), la coopétition est une relation génératrice de rentes économiques et de performances à long terme pour les entreprises

- **L'approche des réseaux sociaux** : l'importance des liens de coopération entre entreprises concurrentes est mise en relief par les tenants de cette approche (Bengtsson & Kock, 1999, 2000 ; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). Gnyawali & Madhavan (2001) montrent

également que les caractéristiques des réseaux et des positions occupées dans les réseaux contribuent au développement conjoint d'avantages concurrentiels entre les membres du réseau.

- **l'approche systémique et relationnelle** : les auteurs analysent la coopération comme un système d'acteurs en interaction sur la base d'intérêts et d'objectifs partiellement congruents (Dagnino & Padula, 2002). Ainsi, Dagnino & al., (2007) définissent la coopération comme un système d'acteurs en interaction sur la base d'une congruence partielle en termes d'intérêts et d'objectifs. Bien qu'il y ait une divergence de points de vue à l'égard de ce concept, celui-ci incarne une évolution dans les relations inter-entreprises traduisant ainsi une situation bien précise où les entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires (Roy, 2010).

1.2. Le cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel dans les relations industrielles

Les définitions de l'avantage concurrentiel ont été abondantes depuis la dernière décennie. Selon Porter (1985), une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant des activités stratégiquement importantes, à meilleur marché ou mieux que ses concurrents. Cette définition semble jusqu'aujourd'hui admise dans la communauté scientifique.

Les sources d'avantage concurrentiel représentent une problématique prépondérante de la littérature contemporaine. Longtemps dominée par les approches industrielles, Benamar (2010) montre que l'analyse de l'avantage concurrentiel a connu un développement considérable ces vingt dernières années avec l'émergence d'une approche basée sur les ressources (RBV).

Si l'approche industrielle part des facteurs externes à l'entreprise pour expliquer l'avantage concurrentiel, la RBV privilégie une analyse interne en mettant en avant l'hétérogénéité des ressources entre les firmes. Les recherches d'Amit & Schoemaker (1993) et Spanos & Lioukas (2001) n'ont toujours pas réussi à asseoir un consensus théorique sur l'origine de l'avantage concurrentiel dans le contexte des pays avancés (Hadida, 2002). Des efforts d'approfondissement et de raffinement de la RBV ont donné lieu à l'émergence d'approches basées sur les compétences (Hamel & Prahalad, 1994) et les connaissances (Grant, 1991), creusant ainsi l'écart avec les approches externes.

Dans la contribution de l'approche basée sur les ressources à l'avantage concurrentiel, les travaux de Barney (1991), montrent que les ressources capables de procurer un avantage concurrentiel devraient avoir quatre caractéristiques : valeur, rareté, imitabilité imparfaite et non-substituabilité. À la suite de ce travail, Peteraf (1993) a identifié quatre conditions nécessaires au maintien de l'avantage concurrentiel. La première condition part du constat de

l'hétérogénéité des ressources dans une industrie donnée. Alors que les entreprises qui ne disposent que de ressources moyennes ne peuvent qu'espérer atteindre l'équilibre, celles qui bénéficient de ressources supérieures obtiennent une rente ricardienne. Ainsi, l'hétérogénéité observée dans l'industrie est due au fait que les facteurs de production supérieurs sont en quantité limitée ne suffisant pas à satisfaire la demande. En conséquence, les entreprises ne peuvent conserver leur avantage concurrentiel que si leurs ressources sont rares et inimitables. La deuxième condition s'intéresse aux limites *ex post* à la concurrence. Il existe alors des forces qui, une fois qu'une entreprise a obtenu un avantage concurrentiel, limitent la concurrence et préservent ainsi l'hétérogénéité dans le secteur.

Dans le courant des ressources, les travaux qui se sont penchés sur ces limites ont essentiellement porté sur deux d'entre elles : la non-substituabilité et la non-imitabilité. En effet, si les ressources sur lesquelles est bâtie la rente sont substituables, les concurrents utiliseront les substituts et l'entreprise perdra son avantage. La non-imitabilité résulte d'un ensemble de protections pouvant prendre la forme de brevets, de ressources propriétaires, d'images, de conditions historiques (Barney, 1991), de connaissances, d'asymétries d'informations, etc. L'imperfection de la mobilité est la troisième condition nécessaire au maintien de l'avantage concurrentiel. Là où une immobilité totale caractérise des ressources sans utilité, aux sources dont la valeur diminue quand elles sont utilisées dans un autre contexte. Enfin, la quatrième condition au maintien de l'avantage concurrentiel identifiée par Peteraf (1993) est l'existence de limites *ex ante* à la concurrence. Ainsi, les ressources permettant l'avantage concurrentiel ne doivent avoir été trouvées que par une entreprise chanceuse ou plus visionnaire que les autres.

1.3. La coopération pour un développement de l'avantage concurrentiel des organisations

Dans un environnement hypercompétitif (D'Aveni, 1995), il est difficile pour une firme de détenir ou de développer seule l'ensemble des ressources nécessaires à sa compétitivité. Il convient de relever que les actifs stratégiques ne sont pas échangeables sur le marché, les firmes sont contraintes d'explorer des alternatives relationnelles pour acquérir les ressources nécessaires. Pour pallier cette difficulté, les firmes optent pour des stratégies de coopération (Inkpen & Tsang, 2005). Ces stratégies de coopération lorsqu'elles impliquent des partenaires concurrents pourront être qualifiées de stratégies de coopération.

➤ **La coopération orientée vers l'exploration et l'exploitation simultanées de ressources**

Les firmes engagées dans des relations de coopération, visent à combiner les avantages de la coopération et de la compétition (Gulati & al., 2000). L'étude empirique de Quintana-Garcia & Benavides-Velasco (2004) montre qu'une relation de coopération avec des concurrents directs permet à la firme d'acquérir les compétences techniques de son partenaire et de créer de nouvelles capacités à partir des capacités existantes. Les stratégies de coopération permettent la mise en œuvre simultanée des processus d'exploitation des compétences existantes et d'exploration de nouvelles compétences. La coopération participe à la promotion de la diversité technologique au sein d'une industrie à partir de l'exploitation des complémentarités entre les acteurs (Gnyawali & al., 2008). Deux partenaires peuvent créer de nouvelles ressources à partir de la mutualisation de leurs dotations initiales ou au contraire à partir d'un processus d'apprentissage. Le choix entre ces deux directions stratégiques dépend des orientations choisies par les managers (Amit & Schoemaker, 1993). En ce sens, l'expertise managériale apparaît comme une ressource génératrice de rentes.

➤ **La coopération orientée vers le partage de ressources et de compétences entre concurrents**

Le partage de ressources est un déterminant majeur de la démarche d'alliances entre concurrents. De même, la dotation en ressources de la firme représente le principal déterminant des relations inter-organisationnelles (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). Les travaux de Garrette & al. (2009) considèrent l'hétérogénéité des produits comme un déterminant majeur des relations de coopération entre firmes concurrentes. Ces auteurs montrent que les entreprises optent pour des alliances horizontales lorsqu'il s'agit de développer un produit qui requiert de meilleures ressources que celles disponibles. La différence entre les ressources requises par le nouveau produit et les ressources disponibles de la firme incite l'organisation à rechercher des partenaires horizontaux externes. Les différences en ressources et les résultats potentiels des transactions doivent être considérés comme des déterminants majeurs de la démarche stratégique des firmes (Garrette & al., 2009). Des dynamiques coopératives émergent alors pour permettre aux firmes de réduire l'incertitude, et d'acquérir les ressources nécessaires à leur survie (Pfeffer & Salancik, 1978, 2003). Les interdépendances entre les firmes révèlent des complémentarités en termes de ressources et de compétences. Interdépendances et complémentarités incitent les firmes concurrentes à travailler ensemble (Bengtsson & Kock, 2000 ; Gnyawali & Madhavan, 2006). Les relations inter-

organisationnelles représentent ainsi un cadre exclusif de valorisation de certaines compétences et un mode efficace d'acquisition ou de développement de compétences (Boussouf & al., 2019). Le manque de ressources internes incite fortement à la coopération, notamment entre les firmes concurrentes. L'adoption d'une stratégie de coopération apparaît alors comme un moyen de gagner ou de préserver le contrôle des ressources stratégiques.

➤ **La coopération orientée vers l'apprentissage inter-organisationnel**

Une alliance stratégique a pour but la redistribution partielle des compétences entre les partenaires (Hamel, 1991). Lorsque le progrès technologique est rapide, que la combinaison des connaissances des partenaires offre de meilleures opportunités que les connaissances individuelles, les firmes sont incitées à coopérer. Les concurrents apparaissent comme une source privilégiée de connaissances. Le partage de connaissances destiné à exploiter les opportunités de l'apprentissage inter-organisationnel incite des relations de coopération. Lorsque deux entreprises sont en compétition sur un marché, elles dévoilent partiellement les forces et les faiblesses de leurs compétences. D'éventuelles complémentarités entre les firmes peuvent apparaître. Exploiter ces complémentarités pour faciliter l'acquisition de compétences nouvelles au travers d'un processus d'apprentissage représente un déterminant majeur de la démarche de coopération entre firmes concurrentes (Hamel & al., 1989). Dans un environnement concurrentiel, les firmes mettent en place des barrières à la mobilité pour éviter la copie de leurs ressources stratégiques par leurs concurrents (Mahoney & Pandian, 1992). De telles barrières limitent voire empêchent des processus d'apprentissage inter-organisationnels de se mettre en œuvre. Lorsque deux organisations décident de coopérer, ces barrières tendent à se fragiliser voire à disparaître en raison de la création d'interfaces et de connexions entre les partenaires. Ainsi, la démarche de coopération sera déterminée par une volonté d'apprentissage réciproque. La perspective fondée sur les ressources n'a pas vocation à expliquer l'émergence de relations de coopération. Elle s'intéresse avant tout au développement et au maintien d'avantages concurrentiels (Barney, 1986 ; 1991). Les auteurs qui mobilisent cette approche pour définir des cadres d'analyse de la coopération mettent ensemble les apports de la RBV avec d'autres perspectives théoriques (Lado & al., 1997 ; Bengtsson & Kock, 2000 ; Gnyawali & Park, 2009). D'autre part, la RBV propose une vision statique des dynamiques inter-organisationnelles. Dans l'industrie des Technologies de l'Information et de la Communication, les stratégies de coopération sont porteuses de nombreux avantages pour les entreprises qui les adoptent.

Globalement, la concurrence selon Porter (2000), est le principal moteur de l'innovation et du progrès, et c'est à partir de sa compréhension que doivent se fonder la stratégie des entreprises et les politiques économiques. Elle contribue à stimuler l'esprit d'entreprise et la productivité, à élargir l'offre pour les consommateurs, à faire baisser les prix et à améliorer la qualité des biens et services. Dans la même perspective, la coopération est une stratégie similaire à celle décrite par Garrette & al., (1993) au sujet des alliances additives, visant à tirer parti des complémentarités horizontales entre des entreprises concurrentes. Cette stratégie permet de construire l'offre ensemble en amont du cycle de vente à moindre coût, en spécialisant chaque entreprise sur son savoir-faire distinctif. La compétition incite les firmes à s'améliorer pour maintenir leur compétitivité (Bengtsson & Kock, 1999 ; 2000), ainsi les firmes peuvent développer des produits plus rapidement et de manière moins coûteuse. Ces analyses nous conduisent à formuler la proposition suivante : **Proposition 1 : Dans les relations de coopération, le savoir échanger conduit l'entreprise à dominer ses concurrents par les coûts.**

De même selon Porter (1982), La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. La stratégie qu'adopte une firme est importante dans la mesure où elle lui permet d'obtenir, de maintenir, ou d'accroître son avantage concurrentiel dans un environnement de concurrence accrue. Les alliances entre entreprises dont les activités sont positionnées sur les mêmes marchés permettent de mutualiser les ressources, d'atteindre une taille critique, d'obtenir des effets de volume et d'intégrer de nouveaux réseaux. Cette coopération permet l'accès à des ressources nouvelles (Lado et al., 1997). Ainsi, les firmes ont la possibilité d'augmenter le niveau des ventes sur des produits complémentaires et maintenir un haut niveau de satisfaction des clients ainsi qu'une gamme plus large de biens et services. En effet, elle incite les entreprises à améliorer la qualité des produits et des services qu'elles vendent, afin d'attirer plus de clients et d'accroître leurs parts de marché. Pour les entreprises concernées, travailler ensemble permet de gagner du temps et d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement. De ce qui précède, nous pouvons affirmer : **Proposition 2 : Plus les entreprises sont engagées dans les relations de coopération, plus elles accroissent la valeur perçue de leur offre.**

2. Cadre empirique de la contribution de la coopération à l'avantage concurrentiel dans les entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

2.1. Éléments méthodologiques

Partant d'une approche qualitative et compréhensive d'un phénomène social (l'avantage concurrentiel dans les relations de coopération), la description et l'explication s'entremêlent de façon dynamique pour comprendre cette réalité (Koenig, 2006). Fondée sur un raisonnement interprétativiste, de type abductif et référence aux travaux de Essama Nanga & Worou-Houndekon (2019), notre recherche s'est orientée vers une démarche exploratoire. Afin de mieux comprendre l'évolution des relations de coopération et les conditions de construction de l'avantage concurrentiel issues de telles relations, l'observation et l'étude de cas ont été privilégiées. Cette méthodologie nous semble pertinente face au questionnement soulevé et à la nécessité d'analyser l'ensemble du processus dans son contexte (Wacheux, 1996). Elle permettra également d'obtenir les points de vue de différents acteurs (dirigeant, salariés, partenaires).

Notre recherche s'appuie sur un matériau empirique composé de données principalement qualitatives. Celui-ci prend en compte des données primaires collectées à partir de d'entretiens semi-directifs et des données secondaires provenant de documents internes et externes. Ces entretiens exploratoires ont pour objectif d'évaluer la contribution des relations de coopération dans le développement de l'avantage concurrentiel des entreprises dans les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. L'étude a porté sur les quatre entreprises constituant l'univers concurrentiel actuel du secteur camerounais de la téléphonie mobile à savoir : **ORANGE**, **MTN**, **NEXTEL** et bien entendu **CAMTEL**, qui reste et demeure l'Opérateur traditionnel de la téléphonie dans ce secteur d'activité.

La revue de littérature et l'étude exploratoire ont guidé l'identification des thèmes pertinents à aborder. Ces thèmes nous ont guidés dans la construction des différentes rubriques du guide d'entretien. Le recours à un programme informatique (**MAXQDA 2018**) nous a permis de traiter et d'analyser les données collectées, nous avons privilégié à cet effet l'analyse thématique. Le tableau ci-dessous résume le dispositif méthodologique mis en œuvre dans notre recherche.

Tableau N°1 : Synthèse des choix méthodologiques

Choix	Option retenue	Justifications
Epistémologie	Une recherche ancrée dans le courant interprétativiste	L'objet de notre recherche (les stratégies de coopération), ne bénéficie pas d'une essence qui peut être atteinte. La visée compréhensive plus qu'explicative de l'étude des stratégies de coopération nous éloigne d'une posture positiviste.
Type de méthodologie	Une démarche exploratoire dans une étude qualitative par étude de cas unique	Au regard des faibles travaux théoriques et empiriques sur le sujet, et afin de mieux comprendre la contribution des relations de coopération au développement de l'avantage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie mobile, nous avons retenu l'étude de cas.
Mode de raisonnement	Du choix de l'approche abductive	Processus par des allers retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche. En effet, plusieurs auteurs qualifient ce processus d'exploration « hybride » et soulignent que ces recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés (le contexte).
Technique de recueil des données	Etudes documentaires, entretiens semi-directifs	Accès au vécu des acteurs, laisser émerger de nouveaux concepts absents de la littérature, développer un niveau de confiance avec les acteurs interviewés
Traitement et analyse des données	Utilisation du logiciel MAXQDA 2018	Le logiciel MAXQDA se présente comme un outil adapté à une analyse thématique.
Terrain de Recherche	Secteur camerounais de la téléphonie mobile	Rencontres avec les responsables du MINPOSTEL et les directeurs généraux de l'ANTIC et l'ART. Entretiens avec les hauts responsables de CAMTEL, ORANGE, MTN et VIETTEL.

Source : Synthèse de la littérature et la démarche empirique

2.2. Les principaux résultats

La présentation des spécificités des relations de coopération dans ce secteur sera nécessaire, puis l'évaluation des actions de coopération entre concurrents sur l'amélioration des stratégies de coûts et sur la valeur perçue de l'offre de ces entreprises sera examinée.

Le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun est caractérisé par la présence de plusieurs acteurs concurrents CAMTEL, ORANGE, le nouvel entrant NEXTTEL et MTN qui développent de nombreuses activités.

2.2.1. Des relations de coopération dans les entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

➤ Les spécificités des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

La description des acteurs interrogés dans notre étude montre que ce secteur est caractérisé par trois opérateurs MTN, ORANGE et NEXTELL. CAMTEL reste l'opérateur historique de la téléphonie.

« Dans le marché de la téléphonie mobile, chacun dispose d'un réseau d'accès mobile propre et des plateformes de service propres qui ne sont pas mutualisées. Ces opérateurs ont recours aux réseaux de transport de CAMTEL pour l'acheminement des communications à travers le territoire national ou à l'international. Notamment la dorsale nationale à fibre optique (Back Born Optique), les câbles sous-marins à fibre optique qui atterrissent au Cameroun. Ces opérateurs prennent également la source de leur trafic internet essentiellement chez CAMTEL. Ce marché est dominé par deux grands géants MTN et ORANGE qui se partagent le monopole de masse market. NEXTELL en qualité de suiveur, bénéficie d'un avantage concurrentiel énorme sur le plan technique, avec une nouvelle technologie à prix bas et un rayon de couverture plus large que les deux leaders ».

Le tableau ci-dessous résume la présentation globale des différents acteurs qui constituent le secteur camerounais de la téléphonie mobile.

Tableau N°2 : Les acteurs du secteur camerounais de la téléphonie mobile

ACTEURS	ROLES
CAMTEL	Accompagnateur de voix de support réseau de télécommunication
ORANGE	Operateur de voix et Internet
NEXTEL	Operateur de voix et Internet
MTN	Operateur de voix et Internet
Fournisseurs	-CAMTEL (gestionnaire la fibre optique) ; -ZTE, ERICSSON, VIETELL GLOBAL, ALCATEL, HUAWEI (équipementiers pour les infrastructures techniques) ; -SAMSUNG, TECHNO, ALCATEL (comme partenaires commerciaux).
Les Pouvoirs Publics	Rôle de régulateur et d'arbitre à travers ses organes. Le MINPOSTEL (qui fait les lois), l'ART (par l'application des lois) et l'ANTIC (gestion du cyber espace).

Source : Essama Nanga & Worou-Houndekon (2019)

Ainsi, au terme de l'analyse sur les spécificités des entreprises du secteur de la téléphonie mobile, il en ressort que MTN détient un leadership significatif sur ce secteur d'activité et met tout en œuvre pour défendre sa position. Les contraintes de marchés et les spécificités des activités de la téléphonie mobile imposent la coopération.

➤ **Entre compétition et coopération des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile**

Afin d'appréhender les relations de coopération dans le secteur retenu, nous avons regroupé les caractéristiques en deux grandes dimensions à savoir la coopération et la compétition que nous allons développer dans la suite de ces paragraphes. Cette analyse va prendre en considération prioritairement les données des trois opérateurs camerounais de la téléphonie mobile à savoir : ORANGE, MTN et NEXTEL. Les enquêtes effectuées révèlent que l'opérateur CAMTEL se positionne davantage comme opérateur de transport et de distribution de la téléphonie fixe sur supports filaires et fibre optique dans ce secteur. Dans cette perspective, l'un des Responsables interrogés au niveau de l'opérateur CAMTEL confirme cette logique des faits :

« CAMTEL reste l'opérateur traditionnel de télécommunication au Cameroun. Son acte de création en Mai 1998 lui confère la construction, la maintenance et l'exploitation des infrastructures de télécommunications pour l'acheminement des trafics, voix et données multimédias sur le territoire national et international. Nous n'avons pas pour l'instant la licence d'exploitation. CAMTEL est un opérateur des services de téléphonie qui offre les services de transport des signaux de communication sur les plans national et international, le cadre juridique nous octroie cette exclusivité ».

Concernant la compétition, elle se traduit par un nombre assez élevé d'actions menées par les opérateurs de téléphonie mobile. Ainsi, les prix sont presque les mêmes, les offres de services identiques, une lutte acharnée sur les plans publicitaire et promotionnel. Ces entreprises se

discutent la primauté s’agissant de la compétitivité et de l’attractivité des produits ; on ne saurait en dire mieux. Chaque entreprise détient relativement « un plus » par rapport aux autres ce qui expliquerait pourquoi un client se dirige chez tel opérateur et non chez l’autre ; et parfois même des usagers se procurent des abonnements chez chaque opérateur pour des avantages spécifiques, dans ce cas, on dira que ces entreprises ont raison d’affirmer que leurs produits sont très compétitifs et attractifs.

Le tableau ci-dessous met en relief l’ensemble des variables qui traduisent la concurrence entre les opérateurs du secteur de la téléphonie mobile.

Tableau N°3 : Caractérisation de la compétition des entreprises de la téléphonie mobile

IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTTEL
La concurrence au sein des entreprises de la téléphonie mobile			
Outils de compétition face à la concurrence	-Publicité -Qualité de service -Prix psychologique -Innovation -Créativité -Service après-vente -Etude de marché, etc.	-Prix compétitifs - Qualité des services -Qualité des produits -Utilisation stratégique des ressources humaines	-Publicité -Promotions -Force de vente -Evènements (foire, salon...)
Éléments de compétition	-Rentabilité, progression des marges -Jugement de la clientèle	-Rentabilité, progression des marges -Jugement de la clientèle	-Rapport qualité /prix -Jugement de la clientèle
Produits : compétitivité et attraction	Très compétitifs et attractifs	Très compétitifs et attractifs	Très compétitifs et attractifs
Progression de la part de marché	Sans cesse croissante	Sans cesse croissante	Très croissante
Produits dérivés de la coopération			
Produits dérivés de la coopération et plus-value	Lutte contre la fraude	Lutte contre le trafic de transfert d’appels par SIMBOX	Permet de desservir le plus de zones sur le territoire national
Apprentissage grâce à la coopération et compétitivités des produits	Permet d’avoir un réseau fluide et bien sécurisé	Apports positifs sur l’activité et amélioration de la compétitivité	Dépend du contexte
Acquisition de nouvelles ressources et redynamisation de la politique de production	Toute démarche ayant pour but d’améliorer la production	Toute acquisition nouvelle participe à l’amélioration de la production	Les nouvelles acquisitions sont adaptées pour rendre l’entreprise plus compétitive
Acquisition de nouvelles technologies et innovation plus rapide	Les nouvelles technologies permettent plus d’innover	Les nouvelles technologies permettent plus d’innover	Les nouvelles technologies permettent plus d’innover

Source : résultats de nos enquêtes

Les pratiques de coopération quant à elles sont dans un premier temps imposées aux entreprises. Elles se traduisent par l’obligation à collaborer au niveau du partage des pylônes et des infrastructures. C’est ce que nous avons appelé « coopération imposée ». Tout à côté nous avons un autre type de coopération, celle que nous avons désignée par « coopération syndicale ». En réalité les opérateurs se mettent ensemble pour lutter pour la protection de leur droit vis-à-vis de l’Etat. Plus loin MTN et Orange avouent aussi unir leurs forces pour lutter contre la contrebande dans le secteur. Le tout dernier opérateur à savoir NEXTTEL s’est

aussi aligné aux deux autres pour non seulement être édifié mais également pour mener les mêmes combats.

« Les relations de coopération offrent plusieurs avantages à l’instar de la réduction des coûts à travers le partage et la mutualisation des infrastructures (partage des pilonnes). En outre, les entreprises peuvent éviter une concurrence déloyale et s’entendre sur les tarifs de certains produits, le calcul du revenu sharing (compensation commerciales générées par le trafic entrant). La coopération se manifeste également par des partenariats et accords. Enfin, la coopération se situe au niveau la cohabitation des sites et du partage des infrastructures, l’exploitation des espaces sur les pilonnes et au niveau de l’interopérabilité qui est une interconnexion entre clients appartenant à des opérateurs différents ».

La coopération entre concurrents peut être appréciable par des variables telles que la collaboration, l’acquisition de nouvelles ressources, etc. Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives à ces variables.

Tableau N°4 : Les pratiques de coopération à travers le « savoir échanger » dans le secteur de la téléphonie mobile

IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTEL
Collaboration			
Pratiques de coopération avec les concurrents	-Collaborations exigées par le régulateur -Défense des droits des opérateurs -Défense d’un problème commun	-Légale -Combattre les actions pénalisantes	-Partage des infrastructures dans les zones reculées -Alliances pour défendre certaines lois en notre faveur -Alliances pour combattre certaines lois en notre défaveur entre autres.
Éléments de la coopération	-Partage de savoir faire -Partage de technologies	-Partage de savoir faire -Partage de technologies	-Partage de savoir -Partage de technologies
Coopération claire et nette	Ni trop claire, ni trop nette à cause de la veille concurrentielle	A « mi-chemin », car alliance très délicate	Pas vraiment, car pourrait être arme très redoutable entre les mains de la concurrence
Relation avantageuse	Oui, car le concurrent est le partenaire adéquat	Oui, peut être très profitable, mais aussi très risquée	Non, car l’existence de l’asymétrie d’informations fausse les données
Plus d’avantages que d’inconvénients	Non	Non	Non
Relation complémentaire	Faire face aux problèmes du secteur et améliorer le réseau	Acquisition de nouvelles ressources et amélioration du réseau	Un peu d’accord, car l’effet des lois défendues ou contestées a un impact sur l’activité
Acquisition de nouvelles ressources			
Valeur ajoutée	-Influence sur la réglementation (législation)	-Gain de temps et d’argent -Ressources complémentaires	-Gain de temps et d’argent
Diminution des coûts engagés	Oui, ensemble on dépense moins d’argent	Oui, on réalise moins de dépenses ensemble que seul	Oui, l’union fait la force
Facilité à réaliser plus des profits	Pas du tout d’accord, activité commerciale parallèlement opposées	Pas d’accord, activités commerciales et activités de coopération différentes	Pas du tout d’accord, peut-être du profit, mais pas plus que d’habitude
Accès à de nouvelles ressources	Compétences technologiques, logistiques et capacité de négociation	Ressources technologiques et capacités de négociation	Compétences technologiques et forte culture d’adaptation aux fluctuations du marché

Source : résultats de nos enquêtes

2.2.2. De l'avantage concurrentiel dans les relations de coopération des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

L'objet de cette partie est de vérifier la validité de notre postulat qui stipule que *la coopération contribue à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises de téléphonie mobile au Cameroun*. Pour ce faire, nous avons envisagé la coopération sous ses deux pans à savoir la coopération et la compétition.

Pour analyser au mieux l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, nous allons tour à tour nous intéresser aux indicateurs tels que : la domination par les coûts et la différenciation par la qualité.

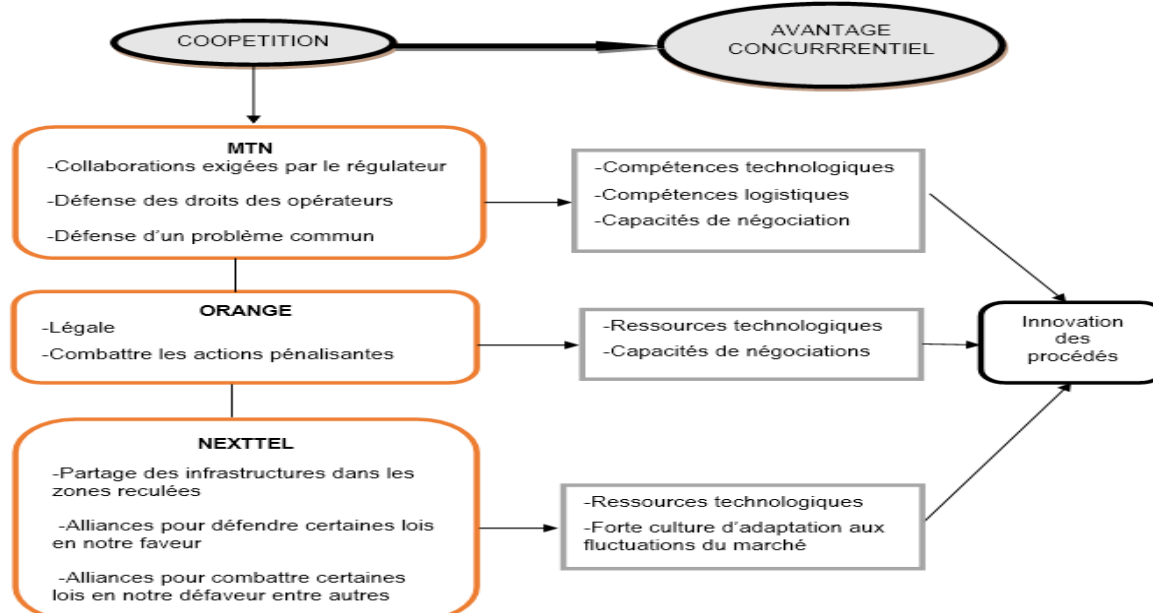
Tableau N°5 : Les éléments caractéristiques de l'avantage concurrentiel dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile

IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTEL
Stratégie de domination par les coûts			
Pratique mis en œuvre pour un avantage concurrentiel	-Fidélisation de la clientèle -Innovation, -Qualité de service	-Promotions -Prix bas	-Grille des prix -Service internet de bonne qualité -Promotions -Publicité -Evénements (Foire, Salons)
Eléments de domination par les coûts	-Prix bas -Négociation avec les fournisseurs -Accent sur la qualité	-Prix bas -Economie d'échelle -Négociation avec les fournisseurs	-Prix bas -Economie d'échelle -Négociation avec les fournisseurs -Perception du prix
Valeur perçue de l'offre (différenciation par la qualité)			
Eléments de différenciation par la qualité	-Niveau technologique -Niveau de satisfaction -Performance du produit	-Niveau technologique -Niveau de satisfaction -Performance du produit	-Niveau technologique -Niveau de satisfaction

Source : résultats de nos enquêtes

➤ Savoir échanger comme facteur de domination par les coûts

De manière générale, on peut résumer les résultats obtenus dans le paragraphe précédent, sur les éléments de la « concurralliance » et de la domination par les coûts comme suit :

Figure N°1 : Mise en œuvre de la relation « savoir échanger - domination par les coûts »


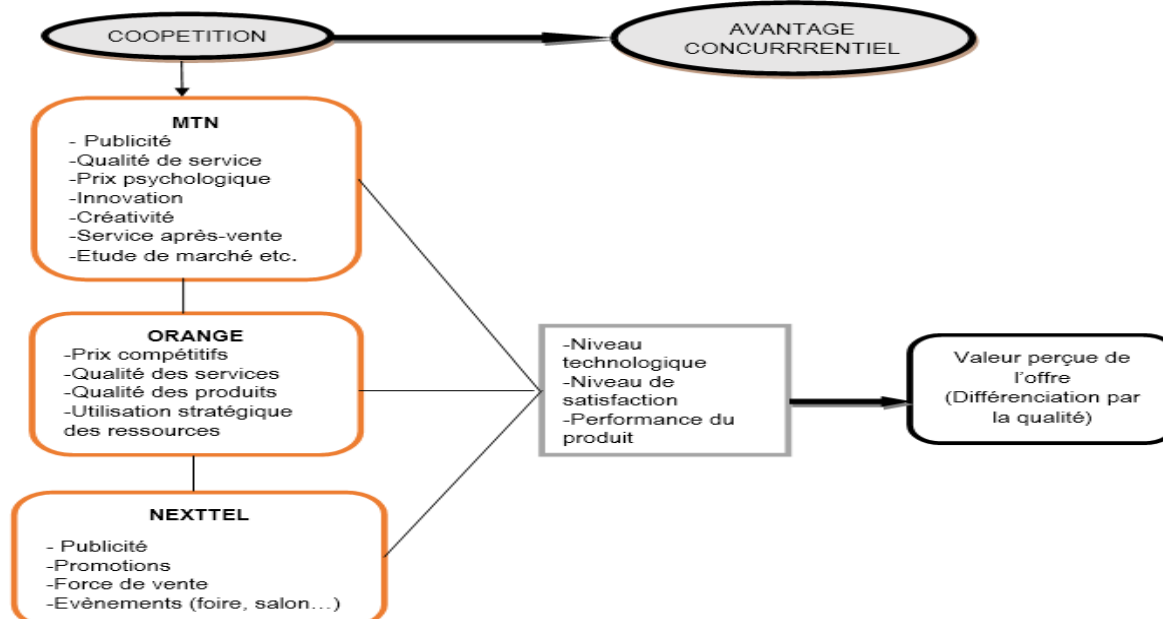
Source : Conception personnelle à partir des données empiriques

En effet, la lecture du schéma ci-dessus montre que chaque entreprise tire des avantages des relations de « savoir échanger » avec ses concurrents qui lui permettront par la suite de participer à l'innovation des procédés au sein de sa structure. En effet, les relations de collaboration entre ces concurrents tels que suscitées ont mis en évidence des échanges tels que : des systèmes, des logiciels, des connaissances et bien d'autres encore qui sont personnalisés dans chaque structure et contribue à l'innovation des procédés. Les actions de « savoir échanger » menées dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun convergent souvent dans un but très précis et il en découle des éléments positifs pour chaque partie. Cette figure montre que le « savoir échanger » a un impact plus fort sur l'innovation des procédés dans ce secteur que sur la domination par les coûts. En effet, le secteur de la téléphonie mobile est un secteur où les prix adressés aux consommateurs varient dans une fourchette très étroite et ne permettent pas aisément de parler de domination par les coûts par une entreprise. Ces constats nous amènent à rejeter la première proposition formulée selon laquelle : **dans les relations de coopétition, le savoir échanger conduit l'entreprise à dominer ses concurrents par les coûts.** Cependant, les résultats obtenus appellent à la reformulation de cette proposition en mettant en relief les réalités empiriques. Ainsi, la proposition contextuelle est la suivante : **dans les relations de coopétition, le savoir échanger participe à l'innovation des procédés.**

➤ **Concurrence comme facteur d'amélioration de la valeur perçue de l'offre**

En effet, de la première section de ce chapitre, il ressort que le volet coopération de la coopération a un impact sur la domination par les coûts. Il importe de vérifier que son deuxième volet à savoir la compétition puisse participer à l'amélioration de la qualité du produit que nos entreprises recherchent. Le schéma ci-dessous résume cette relation.

Figure N°2 : Mise en œuvre de la relation « concurrence-valeur perçue de l'offre »



Source : Conception personnelle à partir des données empiriques

En effet, la figure ci-dessus montre que l'effet de la concurrence pousse les entreprises à se dépasser continuellement et à s'adapter à leur environnement sans cesse changeant en vue d s'arrimer et adapter leurs produits aux attentes des consommateurs pour attirer vers eux le maximum de demandes. Autrement dit, la concurrence impose à l'entreprise d'améliorer la valeur du couple produit-marché. Ceci pour éviter qu'elle ne tombe très vite dans l'obsolescence et voir son activité déclinée. Ces constats conduisent à la validation de la deuxième proposition selon laquelle : **Plus les entreprises sont engagées dans les relations de coopération, plus elles accroissent la valeur perçue de leur offre.**

En définitive, on peut observer que des deux propositions retenues, seule la deuxième a été validée empiriquement. Par ailleurs, l'innovation des procédés favorise la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs et favorise ainsi la construction d'un avantage concurrentiel réel. Dans cette perspective, si le « savoir échanger » participe à l'innovation des procédés, on peut donc conclure que *la coopération contribue significativement à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur camerounais de la*

téléphonie mobile. Toutefois, certains points peuvent être améliorés pour une performance encore plus grande.

2.3. Discussion et contributions de la recherche

Le secteur de la téléphonie mobile explique l'existence des stratégies de coopération par une pluralité de formes identifiées à plusieurs niveaux. L'intérêt du modèle intégrateur de Gnyawali & Park (2009) pour comprendre l'émergence des stratégies de coopération entre les entreprises peut se justifier. Il est considéré comme le modèle le plus abouti en coopération et a été élaboré pour comprendre les stratégies de coopération. La convergence technologique et l'importance des coûts de R&D déterminent la propension à la coopération entre les acteurs. Lors de nos enquêtes sur le terrain, nous avons constaté que ces facteurs contribuent à la relation de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun.

La décision d'une stratégie de coopération peut résulter d'un commun accord entre les acteurs. Le secteur de la téléphonie mobile s'inscrit pleinement dans cette configuration. Les acteurs de ce secteur décident de collaborer pour mutualiser leurs efforts et engranger plus de part de marché. La présence d'un nouvel entrant dans le secteur concurrent des deux partenaires détermine aussi l'adoption d'une stratégie de coopération. (Bengtsson & Kock, 1999). tel a été le cas avec la société MTN et ORANGE qui ont fait tronc commun contre la société NEXTTEL.

Selon la nouvelle donne mondiale, Il est donc recommandé aux entreprises de la téléphonie d'adopter des stratégies coopératives afin d'accéder à des ressources et un savoir-faire qu'elles ne possèdent pas et afin qu'elles soient plus performantes. Lado & al (1997) vont dans ce sens en stipulant que : « le succès mondial aujourd'hui exige souvent que les entreprises adoptent des stratégies compétitives et coopérative en même temps ; plutôt que de considérer ses deux stratégies comme des extrémités opposés d'un spectre ». La recherche d'avantages concurrentiels semble être la première motivation qui incite des firmes concurrentes à coopérer.

Chaque acteur du secteur bien qu'étant concurrent doit ainsi profiter des bénéfices de la coopération dans une logique gagnant-gagnant qui émerge entre les acteurs. C'est l'idée que soutient la théorie des jeux qui affirme que des concurrents peuvent coexister dans une logique gagnant/gagnant, alors que l'approche classique en management n'envisage qu'un seul gagnant. Evoluant dans un secteur régi par des normes, cette relation de coopération peut aussi être imposée par un acteur tiers dans le but de répondre aux exigences étatiques. A travers les différents cas de coopération entre les opérateurs, l'influence d'un acteur tiers est

primordiale dans la mise en œuvre de la relation de coopération. Le régulateur a ainsi un rôle primordial à jouer dans ses relations de coopération entre les acteurs de téléphonie mobile. L'approche RBV de Barney permet de comprendre la dynamique des relations de coopération. Les acteurs de la téléphonie mobile peuvent aussi obtenir un avantage concurrentiel et des ressources stratégiques complémentaires. En effet, les acteurs ayant besoin de certaines compétences dont elles ne disposent pas peuvent faire appel à d'autres firmes qui possèdent ces compétences et ainsi coopérer avec elles afin d'y accéder à ces compétences visées. Les entreprises de la téléphonie mobile gagneraient à mener à bien leur relation de coopération afin de s'adapter aux évolutions rapides de la technologie et dans la mesure où elle apparaît comme facteur clé de succès dans le nouveau monde des affaires.

Les résultats de nos analyses conduisent les entreprises de la téléphonie mobile à adopter une stratégie simultanément coopérative et agressive plutôt qu'une stratégie purement agressive ou une stratégie purement coopérative afin d'augmenter son nombre d'abonnés et être le plus actif. Les éléments et choix stratégiques efficaces doivent être mis en œuvre pour la bonne marche des relations de coopération dans le secteur de la téléphonie mobile. Les stratégies de coopération deviennent le nouveau standard au sein du secteur. L'instauration d'un climat de confiance est nécessaire pour rendre les relations de coopération mutuellement profitables. La coexistence des stratégies de coopération et de compétition mène à des conflits. Nous formulerons des propositions dans le but d'atténuer ces conflits entre les opérateurs de la téléphonie mobile.

Cette recherche apporte une contribution à l'avancement des connaissances scientifiques et managériales d'une part et des propositions indirectes au développement de l'économie des pays en développement via les entreprises d'autre part. La pertinence de cette contribution se justifie par le choix de la problématique qui est peu étudiée et presque pas dans notre environnement de recherche, de la méthode d'investigation empirique utilisée et du choix de notre contexte d'étude.

Les implications scientifiques de notre recherche sont à deux niveaux. Les implications théoriques et la contribution sur le plan choix méthodologique. En effet, les principales contributions de cette recherche sont inhérentes à la pertinence du modèle théorique que nous avons proposé. Notre modèle met en évidence les articulations entre les variables mobilisées dans le cadre de cette recherche. L'opérationnalisation de l'enchevêtrement des variables mobilisées permet d'avoir une approche holistique du phénomène étudié et identifier toutes les influences. Sur le plan méthodologique, il faut déjà noter que notre étude s'inscrit dans le

faible pourcentage des études qualitatives en Afrique subsaharienne en général et au Cameroun en particulier. La grande majorité des recherches effectuées dans le contexte qui a été le nôtre utilise la méthodologie quantitative. Celles qui s'intéressent aux études qualitatives se limitent généralement à les utiliser juste comme des méthodes secondaires qui viennent en appui à des études quantitatives. En plus, l'approche purement exploratoire et interprétative améliore les techniques de recherche en Management stratégique dans le contexte de l'étude. L'enrichissement méthodologique s'apprécie également par les multiples allées et retours que le chercheur a effectués entre le terrain et les connaissances théoriques et la prise en compte des modèles conçus et testés ailleurs. Enfin, on peut noter l'effort du choix du secteur d'activité qui est un secteur hautement stratégique, en pleine expansion, qui conditionne le développement des autres secteurs d'activité et de l'économie en général. Il y a également le choix de l'unité d'analyse que sont les entreprises et à l'intérieur desquelles un effort a été fait d'interroger soit les responsables stratégiques tout genre confondu.

Comme implications managériales de recherche, car cette stratégie de coopération est déployée dans le secteur de la téléphonie mobile entre les différents acteurs afin de satisfaire les consommateurs et s'associer avec les concurrents directs pour mieux asseoir leurs stratégies de marché. En effet, L'exploration du contexte de la téléphonie mobile au Cameroun, nous a conduit à constater que les stratégies de coopération affectent significativement l'avantage concurrentiel des entreprises de ce secteur. Les résultats obtenus relèvent plusieurs domaines d'actions de coopération dans les relations entre opérateurs camerounais de la téléphonie mobile. On peut ainsi citer : le partage et la mutualisation des infrastructures (partage des pylônes), le transfert d'informations et de technologies, les effets d'apprentissage, la cohabitation des sites, les ententes sur les tarifs de certains produits, le calcul commun du revenu sharing (compensations commerciales générées par le trafic entrant), l'interopérabilité dans la gestion du réseau, la portabilité et le partage de savoir-faire (Essama Nanga, 2020). Les études antérieures en management stratégique (Le Roy & al., 2013 ; Pellegrin-Boucher, 2006 ; Boecker & al., 1997 ; Gnyawali & al., 2008), soutiennent l'explication de l'adoption d'une stratégie de coopération pour diverses raisons : la recherche de la réalisation d'économie d'échelle, la recherche de compétences complémentaires, etc. Dans cette étude, même si le socle du raisonnement reste basé sur les ressources (réseaux sociaux, capital social), nous mettons en emphase le fait que des indicateurs sectoriels puissent être à l'origine de l'adoption de comportement coopératif, ce qui peut être considéré comme assez novateur en management stratégique.

Conclusion

Cette étude nous a permis de montrer que l'adoption d'une stratégie de coopération permet de contribuer à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises de la téléphonie mobile. Toutefois, le niveau de performance atteint étant loin d'être satisfaisant, l'intégration de la coopération dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun semble être très enrichissante pour mieux se démarquer des concurrents et toucher le plus grand nombre de consommateurs. Ainsi, il importe que nos entreprises intègrent les grandes lignes de recommandations suivantes pour une construction d'avantage concurrentielle plus durable, plus pertinent, plus satisfaisant.

La coopération nous offre en son sein, des stratégies innovatrices complémentaires et d'apprentissage. Ces stratégies semblent donc bien être les stratégies les mieux adaptées dans ce type d'industrie. Conformément à nos propositions, ces stratégies permettent à la fois de bénéficier des effets positifs d'une stratégie coopérative et des effets positifs d'une stratégie agressive, ce qui les rend supérieures aux stratégies purement agressives ou aux stratégies purement coopératives. Ce résultat va dans le sens des recherches qui montrent que la coopération est bien un facteur de performance. Autrement dit, les entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun ne devraient plus se limiter à des stratégies restrictives de coopération (imposées par l'Etat). Elles gagneraient plus à se mettre ensemble pour redynamiser ce secteur qui reste encore très timide dans notre territoire.

Grâce à la coopération, les entreprises de téléphonie mobile au Cameroun peuvent rechercher à travers un accord de coopération différentes ressources et compétences. Il peut s'agir des ressources financières, technologiques, humaines, matérielles ou immatérielles. Il peut aussi s'agir de combinaisons de ces ressources sous formes de compétences qui sont soit formelles soit tacites en vue d'améliorer les services rendus. Les apports en ressources et en compétences peuvent être soit de même nature (similaire) pour rechercher un effet de taille pour réduire les coûts, soit complémentaires, permettant à chaque allié de bénéficier des ressources et compétences qu'il ne détient pas notamment sur les nouvelles technologies sans cesse développées.

Par ailleurs, il ne s'agira plus pour nos entreprises de téléphonie mobile de rechercher uniquement l'accès aux ressources et aux compétences d'un/des allié (s) sous une impulsion spontanée ou contextuelle comme remarquée, car cela sous-entend que l'entreprise perdra le bénéfice de ses ressources et compétences quand l'alliance prendra fin, mais d'aller plus loin, et dépasser le simple accès aux ressources et compétences de l'allié, en ayant pour ambition

de réaliser un apprentissage des compétences et savoir-faire de cet allié. De ce fait, elle internalisera ces compétences et savoir-faire, se libérant ainsi de toute dépendance et pourra se lancer aisément dans ses activités et s'approprié ses nouvelles connaissances.

Bibliographie

- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46.
- Astley, W.G., & Fombrun, C.J. (1983). Collective strategy : social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J.B. (1996), *Gaining and sustaining competitive advantage*, McEwing.
- Barney, J.B., & Mackey, T.B. (2005), *Testing resource-based theory. Research methodology and strategy and management*, Ketchen D. J. & Bergh, D. D. (Eds.), New York, Elsevier.
- Benamar, B. (2010) L'avantage concurrentiel dans un contexte d'émergence du marché en Algérie. *les cahiers du CREAD*, n°91, p. 33-53.
- Benamar, B., & Vissac-Charles, V. (2005). Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires. *Economies et sociétés*, vol. 39, n° 55, p. 917-938.
- Bentgsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, p. 178-190.
- Bentgsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015), *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*. *Review of Managerial Science* : 1-25.
- Boussouf, Z., & al. (2019). Management des compétences stratégiques et compétitivité des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, n°4, Vol. 2, n°3, p : 460 – 479.
- Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1995). The right game : use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.
- Bresser, R.K., & Harl, J.E. (1986). Collective strategy : vice or virtue ?. *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.

- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 :1, p.100-134.
- Cherington, P. T. (1913). *Advertising as a Business Force*. Pp. xv, 569. Price, \$2.00. New York : Doubleday, Page and Company. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 48(1), 273–274.
- Clarke-Hill, C., & al. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, vol.26, p.1-21.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage doesn't lead to performance: the resource based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Czakon, W. (2010). Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability. in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., (eds). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar: Cheltenham.
- D'Aveni, R. (1995). *Hypercompetition*. Paris, Vuibert.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, p. 87-98.
- Dagnino, G.B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation. dans les Actes de la 2e conférence de l'EURAM, Stockholm, 9-11 mai.
- Dyer, J. H. (1997). Effective Inter-firm Collaboration : How firms mimic transaction costs and minimize transaction value. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p.535-557.
- Essama Nanga, E. E., & Worou-Houndekon, R. D. (2019). Conflits et structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, 21(4-1) : 187-204.
- Essama Nanga, E. E. (2020). *Stratégies de coopération et conflits dans la dynamique de la structure des relations inter-organisationnelles des entreprises du secteur de la téléphonie mobile : une application au contexte camerounais (Thèse de Doctorat)*. Université de Douala, 343 p.
- Fernandez, A.-S., & Salvétat, D. (2009). Les relations de coopération dans les filières aéronautiques et spatiales : stratégies délibérées ou modes de relations contraints ?, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble.
- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2013). Sources et management des tensions coopératives : le cas de l'industrie des satellites de télécommunications. Vingt-deuxième Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand.

Garrette, B. & Dussauge, P. (1995). Les stratégies d'alliance. Paris, Les Editions d'Organisation.

Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2009). Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000. *Strategic Management Journal*, 30(8), 885–894.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, II : Aldine.

Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics : a Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 26 : 3, p. 431-445.

Gnyawali, D. R., He J., & Madhavan, R. (2008), Co-opetition Promises and Challenges Chapter 38 in C. Wankel (Dir), *The 21st Century Management : A Reference Handbook*. Sage Publications, Volume 1, p. 386-398.

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47: 3, p. 308-330.

Golnam, A., & al. (2014). Coopétition dans et entre la valeur réseaux : une typologie et un cadre de modélisation. *Int. J. Environnement des affaires*, vol. 6, n° 1, p. 47-68.

Grant, R. M. (1991). *The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, University of California, p. 114-135.

Granata, J. (2014). Sideways : l'odyssée amicale des vigneronns du Pic Saint-Loup. in J.Granata & P. Marquès (Eds.), *Coopétition: S'allier à ses concurrents pour gagner* (pp.17 54). Tours : Pearson France.

Griffin, A. S., & al. (2004), Cooperation and competition in pathogenic bacteria. *Nature Publishing Group*, Vol 430, n° 26, p. 1024-1027.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, p. 203-215.

Hadida, A.L. (2002). Perspective de la ressource et avantage concurrentiel : un état de l'art des recherches empiriques. Actes de la 12e Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, 5-7 juin, Paris.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.

Hamel, G., & Prahalad, C.-K. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

- Hannachi, M., & Coléno, F. (2012). How to adequately balance between competition and cooperation ? A typology of horizontal cooperation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 17, n° 3, p. 273-289.
- Hannachi, M., Coleno, F., & Assens, C. (2010). La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en Alsace. *Gérer et Comprendre*, n° 101, p. 16-25.
- Inkpen, A.-C., & Tsang, E.-W.-K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), p. 146-165.
- Ingram, P., & Yue, L. Q. (2008). Structure, Affect, and Identity as bases of Organizational Competition and Cooperation. *The Academy of Management Annals*, 2 : 1, p. 275-303.
- Koenig, G., (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Lavoisier, Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 293-306.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., & Hanlon, S.H. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents : a syncretic model. *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 110-141.
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business* n°42, p. 129–144.
- Mahoney, J-T., & Pandian, R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.
- Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopération, le cas du secteur des ERP. *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, p. 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., & Le Roy, F. (2009). Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n° 3, p. 97-130.
- Peng, T.-J. A., & Bourne, M. (2009). The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks : Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks. *British Journal of Management*, Vol.20, n°3, pp. 377–400.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell: Oxford.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- Peteraf, M.A., & Bergen, M.E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource based framework. *Strategic Management Journal*, numéro special, vol. 24, n° 10, p. 1027-1041.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper et Row : New York.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.-R. (2003). The external control of organizations : a resource dependence perspective. Stanford, Calif. : Stanford Business Books.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York, Free Press.
- Porter, M. (1982). Choix stratégiques et concurrence. Paris, Economica.
- Porter, M. (1985), L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter-Editions.
- Porter, M-E, (2000). Localisation, concurrence et développement économique: clusters locaux dans une économie mondiale. *Economic Development Quarterly*, 14, 15-34.
- Possajennikov, A., (2005). Cooperation and competition : learning of strategies and evolution of preferences in prisoner's dilemma and hawk-dove games. *International Game Theory Review*, vol. 7, n° 4, p. 443-459.
- Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), p. 116-145.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability : a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, p. 927-938.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014), The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels, *Industrial Marketing Management*, 43 : 2, 189–198.
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy—When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management* 23(2): 307–24.
- Roy, P. (2010). Les nouvelles stratégies concurrentielles. Paris, La Découverte, 126 p.
- Saives, A.-L., & Desmarteau, R.H. (2005). Comprendre l'ancrage territorial d'une bio-industrie : le cas de la grappe biopharmaceutique de la région de Montréal (Canada). *Revue Internationale PME*, vol. 18, n° 2, p. 75-108.
- Sanchez R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). Dynamics of competence-based Competition : Theory and practice. in the new strategic management, Pergamon.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure : the strategy of small losses. dans *Research in Organizational Behavior : An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, B.M. Staw et al. (dir.), n° 14, p. 231-266.

Spanos, Y.E., & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 10, p. 907-934.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Éditions Economica, Paris.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, p. 171-180.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press: New York.

Yami, S. (2003). Petite entreprise et stratégie collective de filière. *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 165-179.