



# REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 4 – Juillet 2020

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON**

Modèles d'incubation traditionnels d'entreprise en Afrique : cas des migrants nigériens au Bénin

**Koamivi GBONGLI**

Qualité de service perçue dans le secteur bancaire au Togo : état des lieux ?

**Orou Constant MERE GODE**

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON**

Analyse configurationnelle des organisations paysannes selon l'approche systémique de Mintzberg au Bénin

**Henri Ahodéji TCHOKPONHOUE**

Effet des facteurs de contingence sur l'égalité des citoyens béninois devant l'emploi public au Bénin

**Emmanuel Eric ESSAMA NANGA**

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON**

Coopétition et avantage concurrentiel dans les entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun

**Darius DJOMA**

La perception de l'utilité du nouveau produit, variable déterminante de la décision d'adoption du consommateur : une confirmation à partir des produits cosmétiques

**Faye Arsène Manifeste KAHOU BI**

Quels outils de management stratégique pour une gouvernance satisfaisante des ONG en contexte africain ? Ordonnance d'une recherche empirique dans la région du Haut-Sassandra en Côte d'Ivoire

Série A

GESTION

N°8

**Directeur de Publication :**

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

**Rédacteur en chef :**

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Rédacteurs associés :**

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Secrétaires de rédaction :**

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia\_nzo@yahoo.fr)

**Comité Scientifique :**

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOUDA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

## EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Coopétition et avantage concurrentiel dans les entreprises de la téléphonie mobile : le cas du  
Cameroun

Emmanuel Eric ESSAMA NANGA

E-mail: nangaz@yahoo.fr

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

E-mail : worour@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

Les stratégies de coopétition semblent être incontournables dans les secteurs qui connaissent une course à la fois à la globalisation et à la technologie. C'est particulièrement le cas dans l'industrie des Technologies de l'Information et de la Communication (Pellegrin-Boucher et 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:

Coopetition strategies seem to be essential in sectors that are experiencing a race for both globalization and technology, this is particularly the case in the Information and Communication Technologies industry (Pellegrin-Boucher and Le Roy, 2009). In this industry, coopetition strategies have many advantages for the companies that adopt them. This research aims to assess the contribution of coopetition 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 coopetition 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 coopetition relationships, the more they increase the perceived value of their offer.

Key words: Cooperation, Competition, coopetition, Competitive advantage, Mobile telephony companies.

## INTRODUCTION

Jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées par les chercheurs en Sciences de Gestion comme deux extrêmes, étudiées séparément voire en opposition (A.-S. Fernandez et D. Salvetat, 2011). La combinaison simultanée de la coopération et de la compétition intéresse désormais de nombreux chercheurs et devenue une norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activité (Luo, 2004). Aujourd'hui, les recherches montrent que la coopération est, soit perçue comme une relation dyadique simultanée (Bengtsson et Kock, 1999, 2000), soit comme un mode relationnel reposant 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 important 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 et Schoemaker, 1993 ; Spanos et 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.

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 de marché pour davantage d'intégration et de convergence des technologies. Le secteur camerounais de la téléphonie mobile n'échappe pas à ces réalités dans la mesure où l'organisation de ce secteur très complexe nécessite une mutualisation des forces entre les opérateurs (l'interopérabilité dans les mobiles money notamment au niveau de la plateforme de la monnaie électronique), pour développer et entretenir un réseau fluide et de qualité meilleure, tout en maintenant leur compétitivité sur le marché.

Dans ce secteur, l'Agence de régulation des télécommunications (ART) a favorisé un climat de coopération entre les différents opérateurs installés ; il existe d'ailleurs une loi (décret n° 2012/1640/PM /PM du 14 juin 2012 fixant les conditions d'interconnexion, d'accès aux réseaux de communications électroniques ouverts au public et de partage des infrastructures au Cameroun) qui oblige le partage des infrastructures entre opérateurs. Pour ces entreprises, travailler ensemble permettrait de gagner du temps, d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement et se distinguer de ses concurrents. Dans cette perspective, l'objet de cette recherche et de savoir : comment les relations de coopération contribuent-elles au développement de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile ? Cette question suscite des interrogations subsidiaires à savoir : dans les relations de coopération, les savoirs échangés entre concurrents conduisent-ils à une domination par les coûts des entreprises de ce secteur ? Les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun peuvent – elles accroître la valeur perçue de leur offre ?

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 démarche exploratoire hybride. Le choix d'une étude de cas a été privilégiée. Cette méthodologie nous semble pertinente face à la problématique abordée et à la nécessité d'analyser l'ensemble du processus dans son contexte (Wacheux, 1996). Elle permettra également d'obtenir le point de vue de différents acteurs (dirigeants, salariés, partenaires).

En s'appuyant sur les éléments des théories de Porter, des compétences, de l'approche basée sur les ressources (RBV), des jeux, des réseaux sociaux et de l'acteur stratégique, nous avons formulé les propositions de recherche suivantes : (P1) Dans les relations de coopération, le savoir échanger conduit l'entreprise à dominer ses concurrents par les coûts ; (P2) Plus les entreprises sont engagées dans les relations de coopération, plus elles accroissent la valeur perçue de leur offre. L'objectif poursuivi dans cette recherche est de comprendre les mécanismes par lesquels les relations de coopération peuvent contribuer au développement de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile. Le présent travail est organisé suivant une structuration en quatre paragraphes. Les deux premiers examinent respectivement le cadre théorique des relations entre la coopération et l'avantage concurrentiel dans les relations inter-organisationnelles ainsi que la démarche méthodologique retenue. Le troisième paragraphe résume les principaux résultats obtenus sur le terrain, et le quatrième met en exergue la discussion et les implications managériales subséquentes aux résultats présentés.

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

### 1.1. La coopétition : une vision multiforme des relations concurrentielles

La thématique des dynamiques des relations inter-organisationnelles est un débat central dans de nombreuses recherches, en sciences de gestion, intéressées ces dernières années. Ces dynamiques relationnelles étaient étudiées soit sous l'angle de la compétition, soit sous l'angle de la coopération représentant des paradigmes de la pensée stratégique à part entière.

Le paradigme compétitif apparaît avec les premiers manuels en stratégies, tel « L'art de la Guerre », de Sun Tzun ; Ansoff en 1950 ; Chandler en 1969 et Porter en 1980. Celui-ci met l'accent sur la rivalité entre les firmes (Porter, 1982). Les marchés relativement stables se seraient transformés en marchés caractérisés par une concurrence « agressive » ou « prédatrice ». Selon ce paradigme, coopérer avec un concurrent emmènerait à des risques de pillage des savoirs et des ressources de la part de ce partenaire-concurrent (Gnyawali et Park, 2009).

À l'opposé, le paradigme coopératif met en valeur les avantages des relations de coopération entre les firmes (Dyer, 1997). La capacité d'être en relation avec d'autres firmes permet l'accès à des ressources et est créateur davantage relationnel. Axelrold (1984) affirme que la coopération dépend de ce qu'il appelle par « *shadow of the future* » (l'ombre du futur, c'est-à-dire, de la probabilité et l'importance des interactions futures) et du pouvoir de réputation résultant de la reconnaissance d'autres acteurs et du rappel de leur comportement passé.

Entre ces deux paradigmes, à partir de 1913, des chercheurs tels que Cherington (1913) et Williamson (1975) se sont intéressés à la complexité des relations inter-organisationnelles en étudiant comment les firmes cherchaient à combiner davantage ces deux modes relationnels pour améliorer leur compétitivité. Le néologisme de la coopétition est alors né pour étudier cette intégration *a priori* paradoxale, c'est-à-dire des relations qui sont simultanément coopératives et compétitives. Le terme « coopétition » est mentionné pour la première fois en 1913 par Cherington, alors professeur en *commercial organisation* à Harvard, dans son ouvrage « *Advertising as a Business Force : A Compilation of experiences* ». L'auteur revient à la philosophie des affaires utilisée par Raymond Noorda chez une entreprise fabricante de logiciels. Le terme « coopétition » a été utilisé pour qualifier les alliances gagnantes menées avec des concurrents dans le but de développer des standards communs et qui leur a permis d'atteindre 70 % de parts de marché dans les années 1990 (Granata, 2014). Dans cette

conception des relations de concurrence, les firmes adoptent des stratégies agressives, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif (D'Aveni, 1995), et doivent aussi mener des stratégies coopératives, soit pour contrer leurs concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado *et al.*, 1997).

Le concept de coopération apparaît dans le champ du management stratégique en 1995, à cause de l'interdépendance entre les acteurs et les organisations et les limites des stratégies individuelles concurrentielles (Bresser et Harl, 1986) avec les travaux fondateurs de Brandenburger et Nalebuff (1996). D'autres auteurs se sont rapidement intéressés aux relations simultanées de coopération et de compétitions entre concurrents (Yami, Le Roy, Castaldo et Dagnino, 2010 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Bouncken, 2015 ; Czakon, Dagnino et Le Roy, 2016). L'intérêt croissant pour le concept de coopération a amené un dépassement du champ du management stratégique vers d'autres disciplines comme le comportement organisationnel (Luo *et al.* 2006), le management international (Luo, 2004), l'économie (Possajennikov, 2005), le marketing (Luo *et al.* 2006) voire la biologie (Griffin *et al.* 2004).

Ce large intérêt pour la coopération a produit une diversité conceptuelle. Le concept peut en effet être étudié sous l'angle du réseau de valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1996), des relations dyadiques (Bengtsson et Kock, 2000), des relations paradoxales (RazaUllah, Bengtsson, et Kock, 2014), du *business model* (Ritala, Golnam, et Wegmann, 2014), des inter-réseaux (Peng et Burne, 2009) et de l'écosystème (Luo, 2007 ; Daidj et Jung, 2011). Gnyawali et Park, (2009) ont construit un *mind set* des activités stratégiques de la coopération tandis que Ritala, Golnam et Wegmann (2014) analysent les modèles d'affaires coopératives. Brandenburger et Nalebuff, (1996) et Lado *et al.* (1997) affirment que la stratégie de coopération offre des résultats aux entreprises aussi qu'aux organisations en réseaux. Ritala (2012) a par ailleurs montré une relation positive entre la coopération et l'innovation. Après la publication de Brandenburger et Nalebuff, il est ainsi possible d'observer une augmentation du nombre de tracks dans les conférences et les ateliers de recherche, des publications d'articles dans les numéros spéciaux dans des revues bien réputées et dans les livres. Compte tenu de cette évolution, la coopération se distingue comme un nouveau paradigme de recherche (Bengtsson, Eriksson et Wincent, 2010). Cependant, à partir d'un examen de ces recherches, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) concluent dans un numéro spécial de la Revue *Industrial Marketing Management*, que cette littérature présente des thèmes fragmentés et mollement reliés, des concepts sous-développés et que peu de travaux explorent la coopération à de multiples niveaux simultanément.

La littérature portant sur la coopétition est émergente et se trouve en constante évolution dans le contexte contemporain, qui se caractérise par une intensité concurrentielle. Cette littérature s'est constituée autour de quatre grandes approches fondatrices, à la fois différentes et complémentaires en fonction de leurs objets d'analyse :

- l'approche fondée sur la théorie des jeux : les chercheurs soutiennent que la coopétition est une relation gagnant-gagnant et analysent l'équilibre entre la création et l'appropriation des valeurs échangées (Brandenburger et Nalebuff, 1996), Clarke-Hill, Li et Davies (2003), Cairo (2006), Gnyawali, He et Madhavan (2008). Selon Brandenburger et Nalebuff (1996), la coopétition est conçue comme étant le résultat de quatre actions stratégiques qu'ils appellent les « *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 des intérêts entre « complémentaires » quand coopération et compétition se produisent simultanément.
- l'approche fondée sur les ressources (*Resource Based View*) : les auteurs argumentent en faveur des avantages de développer et de mobiliser mutuellement de technologies et des ressources Chen (1996), Lado, Boyd et Hanlon (1997), Quintana-García et Benavides-Velasco (2004), Emden, Calantone et Droge (2006). Lado *et al.* (1997) se fondent sur l'orientation de compétition d'un côté, et de coopération de l'autre pour identifier les quatre comportements stratégiques que les entreprises peuvent adopter quand elles sont à la recherche de rentes. Ainsi, la coopétition est considérée comme une relation génératrice de rentes économiques et de performances à long terme pour les entreprises (Lado *et al.* 1997).
- L'approche des réseaux sociaux : les auteurs défendent l'importance des liens de coopération entre entreprises concurrentes (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Powell, Koput, et Smith-Doerr, 1996) et enquêtent sur l'importance des caractéristiques des réseaux et des positions occupées dans les réseaux pour le développement conjoint d'avantages concurrentiels entre les membres du réseau (Gnyawali et Madhavan, 2001). Bengtsson et Kock (1999) identifient quatre comportements relationnels et soulignent que le comportement coopétitif renvoie à une relation dyadique et paradoxale quand deux entreprises coopèrent dans certaines activités et sont en compétition sur d'autres activités
- l'approche systématique et relationnelle : les auteurs analysent la coopétition comme un système d'acteurs en interaction sur la base d'intérêts et d'objectifs partiellement congruents

(Dagnino et Padula, 2002). Dagnino *et al.* (2007) définissent la coopétition 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).

L'absence de noyau théorique dur rend le comportement de Coopétition difficile à étudier. D'ailleurs plusieurs chercheurs en sciences de gestion s'interrogent sur la façon d'appréhender cette réalité de manière pertinente et surtout sur la manière d'observer ce phénomène.

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

Durant la dernière décennie, les définitions de l'avantage concurrentiel ont été abondantes ; Porter est à l'origine des avancées théoriques et pragmatiques majeures. 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. Aujourd'hui, être meilleur ne suffit plus aux organisations, il faut savoir être différent et se démarquer face à ses concurrents.

Même si les organisations associent souvent l'avantage concurrentiel à des profits supérieurs, cette relation n'est pas toujours vraie. Premièrement, car un avantage concurrentiel n'a d'intérêt que s'il apporte des bénéfices durables. Le danger majeur d'un tel avantage étant l'imitation ou la substitution. Deuxièmement, comme le mentionne Coff (1999) l'atteinte d'un avantage concurrentiel n'implique pas nécessairement des profits supérieurs à la normale. Par conséquent, l'enjeu majeur pour les organisations est de déterminer les sources d'un avantage concurrentiel durable.

En management stratégique, le milieu des années quatre-vingt marque 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, 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 cet avantage, 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 et Schoemaker, 1993 ; Spanos et 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).

Forgues et Lootvoet (2006) révèlent qu'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. Des efforts d'approfondissement et de raffinement de la RBV ont donné lieu à l'émergence d'approches basées sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1990) et les connaissances (Grant, 1996), creusant ainsi l'écart avec les approches externes.

Une des contributions les plus importantes dans la littérature liant l'approche basée sur les ressources à l'avantage concurrentiel est due à Jay Barney (1991), qui a montré que les ressources à même de procurer un avantage concurrentiel devaient 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. La référence à Ricardo est basée sur la reprise de son raisonnement selon lequel 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.

Ainsi, Lippman et Rumelt (1982) ont identifié l'ambiguïté causale comme étant une protection majeure de l'avantage concurrentiel. L'ambiguïté causale indique que les concurrents n'arrivent pas à identifier avec certitude les causes de l'efficacité du leader de l'industrie. Ne sachant pas quels sont les moteurs de son avantage concurrentiel, ils ne savent donc pas en quoi l'imiter ou comment l'imiter. Par ailleurs, il est important de noter, à la suite de Dierickx et Cool (1989), que cette propriété n'est pas tant une caractéristique à chercher dans une ressource donnée qu'une propriété d'un ensemble de ressources et de la manière dont l'entreprise les a accumulées. De plus, comme l'indique Peteraf (1993), de tels actifs sont liés à l'entreprise et ne sont donc pas vendables. Ceci amène à la troisième condition nécessaire au maintien de l'avantage concurrentiel : l'imperfection de la mobilité. Là où une immobilité totale caractérise des ressources sans utilité, aux sources dont la valeur diminue quand elles sont utilisées dans un autre contexte. Parce que de telles ressources perdent tout ou partie de leur valeur si elles quittent l'entreprise, elles constituent un socle solide sur lequel faire reposer l'avantage concurrentiel. Il faut toutefois noter qu'elles peuvent également être à l'origine d'une inertie pouvant s'avérer fatale en cas de changement important dans l'environnement (Leonard-Barton, 1992). Enfin, la quatrième condition au maintien de l'avantage concurrentiel identifiée par Peteraf (1993) est l'existence de limites *ex ante* à la concurrence. Ceci signifie que les ressources permettant l'avantage concurrentiel ne doivent avoir été trouvées que par une entreprise chanceuse ou plus visionnaire que les autres. Si plusieurs entreprises avaient pu identifier l'intérêt qu'il y avait à posséder ces ressources, elles se seraient battues pour les avoir jusqu'à ce que le coût pour les obtenir atteigne les gains espérés de leur possession.

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

Dans un environnement hyper-compétitif (D'Aveni, 1995), il est difficile pour une firme de détenir ou de développer seule l'ensemble des ressources nécessaires à sa compétitivité (Hanssen-Bauer et Snow, 1996). Comme les actifs stratégiques ne sont pas échangeables sur le marché, les firmes sont contraintes d'explorer des alternatives relationnelles pour acquérir les ressources nécessaires (Arrègle, 2006). Pour pallier cette difficulté, les firmes optent pour des stratégies de coopération (Inkpen et 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 simultanée de ressources

Au travers de la conduite d'une stratégie de coopération, les firmes cherchent naturellement à combiner les avantages de la coopération et de la compétition (Gulati *et al.*, 2000). L'étude empirique de Quintana-Garcia et 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 *et al.*, 2008). Les stratégies de coopération permettent la création et l'exploitation de ressources stratégiques de deux manières. 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 (Spender et Grant, 1996). Le choix entre ces deux directions stratégiques dépend des orientations choisies par les managers (Amit et Schoemaker, 1993). En ce sens, l'expertise managériale apparaît comme une ressource génératrice de rentes (Castanias et Halfast, 1991).

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

Le partage de ressources est présenté comme un déterminant majeur de la démarche d'alliances entre concurrents (Levin et Macdonald, 2006). Alors que la dotation en ressources de la firme est envisagée comme le principal déterminant des relations inter-organisationnelles (Penrose, 1959 ; Barney, 1991), les travaux de Garrette *et al.* (2009) considèrent l'hétérogénéité des produits comme un déterminant majeur des relations de coopération entre firmes concurrentes. Les 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. Par conséquent, le déterminant principal de la nature de la relation inter-organisationnelle n'est plus la dotation en ressources de la firme. Les différences en ressources et les résultats potentiels des transactions doivent être considérés comme des déterminants majeurs de la démarche stratégique des firmes (Garrette *et al.*, 2009). L'hétérogénéité des ressources crée des interdépendances entre les firmes. Des dynamiques coopératives émergent alors pour permettre aux firmes de réduire l'incertitude, et d'acquérir les ressources nécessaires à leur survie (Pfeffer et 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 et Kock, 2000 ; Gnyawali et Madhavan, 2006). Les stratégies de coopération sont également guidées par des similarités en termes de dotations de ressources et de compétences. Une telle proximité de l'espace ressource conduit les organisations à s'entraider (Ingram et Yue, 2008). Les petites firmes sont particulièrement sensibles au phénomène de dépendance en ressources. Le manque de ressources internes incite fortement à la coopération, notamment entre de petites structures concurrentes (Grangsjö, 2003). L'adoption de stratégies de coopération est parfois l'unique moyen d'avoir accès aux ressources et aux informations nécessaires pour développer leur activité (Morris *et al.*, 2007). Au-delà de la propriété des ressources, le contrôle de celles-ci représente un enjeu majeur pour les firmes. L'adoption d'une stratégie de coopération apparaît alors comme un moyen de gagner ou de préserver le contrôle des ressources stratégiques (Dowling *et al.*, 1996).

➤ La coopération orientée vers l'apprentissage inter-organisationnel

Une alliance stratégique a pour but la redistribution partielle des compétences entre les partenaires (Hamel, 1991). L'alliance est un mode alternatif d'acquisition de compétences. 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 (Von Hippel, 1987). Les concurrents apparaissent comme une source privilégiée de connaissances (Garraffo, 2002). Le partage de connaissances destiné à exploiter les opportunités de l'apprentissage inter-organisationnel (Nonaka, 1994) incite des relations de coopération. Dans ce cas, les partenaires s'engagent faiblement dans le développement de technologies et dans la création de nouveaux marchés (Garraffo, 2002). Le développement d'une compétence clé est un processus difficile, long et coûteux. 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 (Garraffo, 2002). 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 *et 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 et 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 pourrait-elle être 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). Cependant, cette approche théorique présente un certain nombre d'apports pour comprendre l'émergence de relations de coopération. Les auteurs qui mobilisent cette approche pour définir des cadres d'analyse de la coopération couplent les apports de la RBV avec d'autres perspectives théoriques (Lado *et al.*, 1997 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali et Park, 2009). Enfin, la RBV propose une vision statique des dynamiques inter-organisationnelles. L'horizon temporel influence le comportement des acteurs (Axelrod, 1984). Une vision dynamique serait intéressante pour comprendre les processus d'adaptation des organisations aux mutations de l'environnement.

Ainsi, les stratégies de coopération semblent être incontournables dans les secteurs qui connaissent une course à la fois à la globalisation et à la technologie, c'est tout particulièrement le cas dans l'industrie des Technologies de l'Information et de la Communication (Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009). Dans cette industrie, les stratégies de coopération sont porteuses de nombreux avantages pour les entreprises qui les adoptent. Aucune des entreprises de l'industrie des TIC ne peut aujourd'hui y échapper.

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. En d'autres termes, la concurrence pousse les entreprises à rester compétitives et à innover. Par sa politique, elle vise à faire appliquer des règles garantissant que les entreprises se livrent à une concurrence loyale. 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 *et al.* (1993) au sujet des alliances additives, visant à tirer parti des complémentarités horizontales entre des entreprises concurrentes sans avoir à supporter les inconvénients de structure d'une fusion. Il s'agit la plupart du temps de réaliser des économies d'échelle pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité (Garrette *et al.*, 1997). Grâce à un comportement coopératif, les firmes peuvent développer des produits plus rapidement et de manières moins coûteuses. 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 *et*

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 (P1) : Dans les relations de coopétition, 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. « La coopétition permet en effet des solutions plus complètes aux clients et de profiter du savoir-faire et des connaissances d'un concurrent afin de mieux servir un marché ou un client donné » Dugue (2011). 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. La qualité peut signifier : des produits qui durent plus longtemps et fonctionnent mieux ; des services après-vente ou de dépannage plus performant, un meilleur accueil de la clientèle, etc. Les utilisateurs exigent de plus en plus d'intégration et de convergence des technologies, ce qui pousse les firmes à coopérer entre elles. Pour les entreprises concernées, travailler ensemble permet de gagner du temps et d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement. Les entreprises préfèrent parfois gagner à plusieurs plutôt que ne pas gagner du tout, car cela agrandit la part du gâteau. De ce qui précède, nous pouvons émettre : la proposition suivante (P2) : Plus les entreprises sont engagées dans les relations de coopétition, plus elles accroissent la valeur perçue de leur offre.

## 2. Méthodologie

Partant d'une approche qualitative et compréhensive d'un phénomène social (l'avantage concurrentiel dans les relations de coopétition), la description et l'explication s'entremêlent de façon dynamique pour comprendre cette réalité (Koenig, 2006). Fondée sur un raisonnement interprétativiste, de type abductif, notre recherche s'est orientée vers une démarche exploratoire. Afin de mieux comprendre l'évolution des relations de coopétition 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 d'entretiens semi-directifs et des données secondaires provenant de documents internes et externes. Ces entretiens exploratoires ont pour objectif d'apprécier la mise en œuvre des relations de coopération dans les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun et la contribution de celles-ci dans le développement de l'avantage concurrentiel des entreprises de ce secteur d'activité. L'étude a porté sur les quatre entreprises constituant l'univers concurrentiel actuel du secteur camerounais de la téléphonie mobile à savoir : ORANGE, MTN, NEXTTEL et bien entendu CAMTEL, qui reste et demeure l'Opérateur traditionnel de la téléphonie dans ce secteur d'activité. Les enquêtes se sont intéressées à la mise en œuvre d'une stratégie de coopération.

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 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 aller-retour 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

### 3. Résultats

Cette section vise à apprécier la contribution des relations de coopération à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. Pour ce faire, 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.

### 3.1. 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

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.

Tableau 2 : Fiche de synthèse des caractéristiques des opérateurs de la téléphonie mobile au Cameroun

IDENTIFICATION DES ENTREPRISES	MTN SA	ORANGE SA	NEXTEL SA	CAMTEL SA
<b>Etendue des activités</b>				
Début des activités	Février 2000	Février 2000	Septembre 2014	Septembre 1998
Composition du capital social	70% MTN International et 30% Broadband Telecom	Filiale à 70% du Groupe Orange	70% VIETTEL GLOBAL ENJOY STOCK COMPANY et 30% Bestinver Cameroon	État camerounais (51 %) SNI (49 %)
Activité principale	Communications électroniques mobiles	Services de communications voix et données mobiles	Communications électroniques mobiles	Fournisseur des services de télécommunications
Effectif du personnel	Environ 712	Plus de 600	Plus de 1.000 employés	3 271 employés permanents
<b>Place sur le marché</b>				
Position concurrentielle	Leader	Challenger	Suiveur	Spécialiste
Part de marché globale	38,41%	32,03%	12,38%	17,18%
Caractéristiques du réseau	-Technologies 3G et Wimax en plus du GSM -Plus de 1.700 stations de base et 05 centres techniques ultra-modernes	-Technologies GSM, GPRS, l'EDGE, HSPA+, résidentiels avec les technologies Wimax - équipements de dernière génération de 1650 sites 2G et 850 sites 3G à travers le pays	-Technologie GSM à 3G 1200 stations BTS et de 1600 sites -Présence dans les 10 régions du pays et 75% de couverture nationale.	Téléphone fixe, téléphone mobile CDMA,  Internet (RTC, ADSL, 4G LTE, Fibre), LS  Couverture sur l'étendue du territoire national
Nombre d'abonnés	Plus de 10,1 millions d'abonnés	Plus de 6,2 millions d'abonnés	Près de 3 millions d'abonnés	Plus de 687.125 d'abonnés
Type d'abonnés	Postpaid Prepaid (constituant plus de 99% du parc d'abonnés)	Postpaid prepaid (plus de 98% du parc d'abonnés)	Postpaid prepaid	Abonnés fixes filaires Abonnés CDMA (CT Phone)

Source : synthèse des documents internes et sites web des Opérateurs

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 3 : Les acteurs du secteur camerounais de la téléphonie mobile

ACTEURS	ROLES
CAMTEL	Accompagnateur de voix de support réseau de télécommunication
ORANGE	Opérateur de voix et Internet
NEXTELL	Opérateur de voix et Internet
MTN	Opérateur de voix et Internet
Fournisseurs	-CAMTEL (gestionnaire la fibre optique) ; -ZTE, ERICSSON, VIETTEL 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 : résultats de nos enquêtes

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 NEXTTEL. 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 disputent 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 4 : Caractérisation de la compétition des entreprises de la téléphonie mobile

IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTEL
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'État. 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 pylônes). En outre, les entreprises peuvent éviter une concurrence déloyale et s'entendre sur les tarifs de certains produits, le calcul du revenu sharing (compensation commerciale générée 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 pylônes 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 5 : Les pratiques de coopération à travers le « savoir échanger » dans le secteur de la téléphonie mobile

IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTEL
<b>Collaboration</b>			
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
<b>Acquisition de nouvelles ressources</b>			
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 opposée	Pas d'accord, activités commerciales et activités de coopération différents	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

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

L'objet de ce paragraphe 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 6 : Les éléments caractéristiques de l'avantage concurrentiel dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile

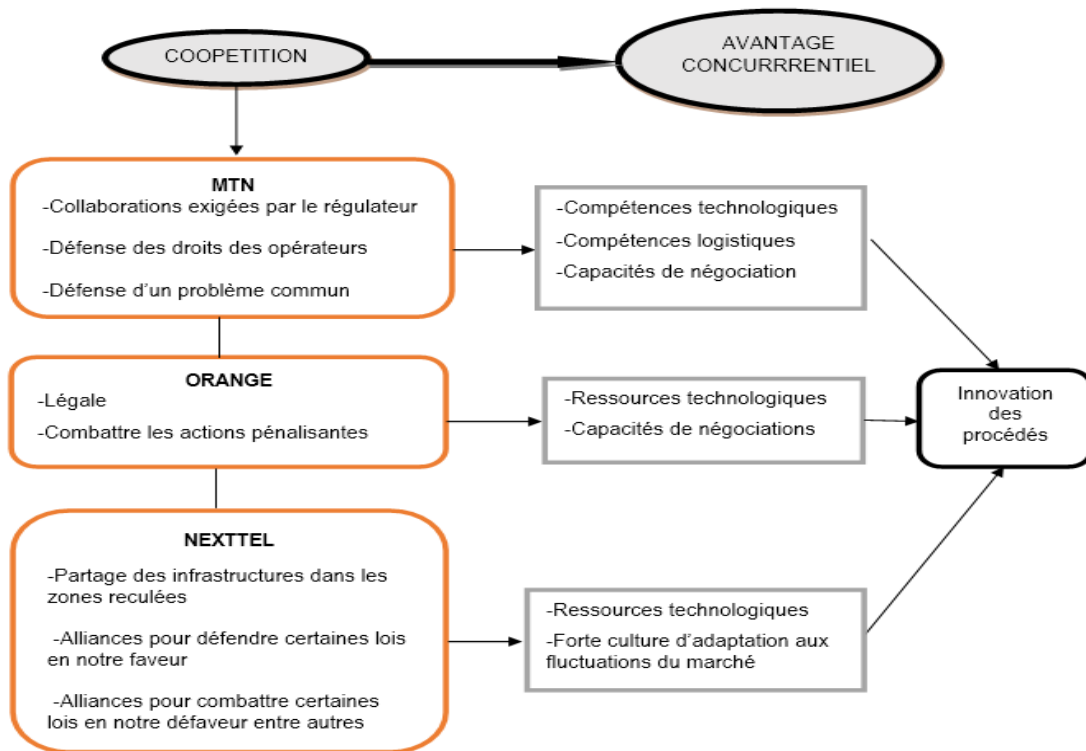
IDENTIFICATION	MTN	ORANGE	NEXTTEL
<b>Stratégie de domination par les coûts</b>			
Pratique mise en œuvre pour un avantage concurrentiel	-Fidélisation de la clientèle -Innovation, -Qualité de service	-Promotions -Prix bas	-Grille des prix -Service internet de bonne qualité -Promotions -Publicité -Evénements (Foires, 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
<b>Valeur perçue de l'offre (différenciation par la qualité)</b>			
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 1 : mise en œuvre de la relation « savoir échanger - domination par les coûts »



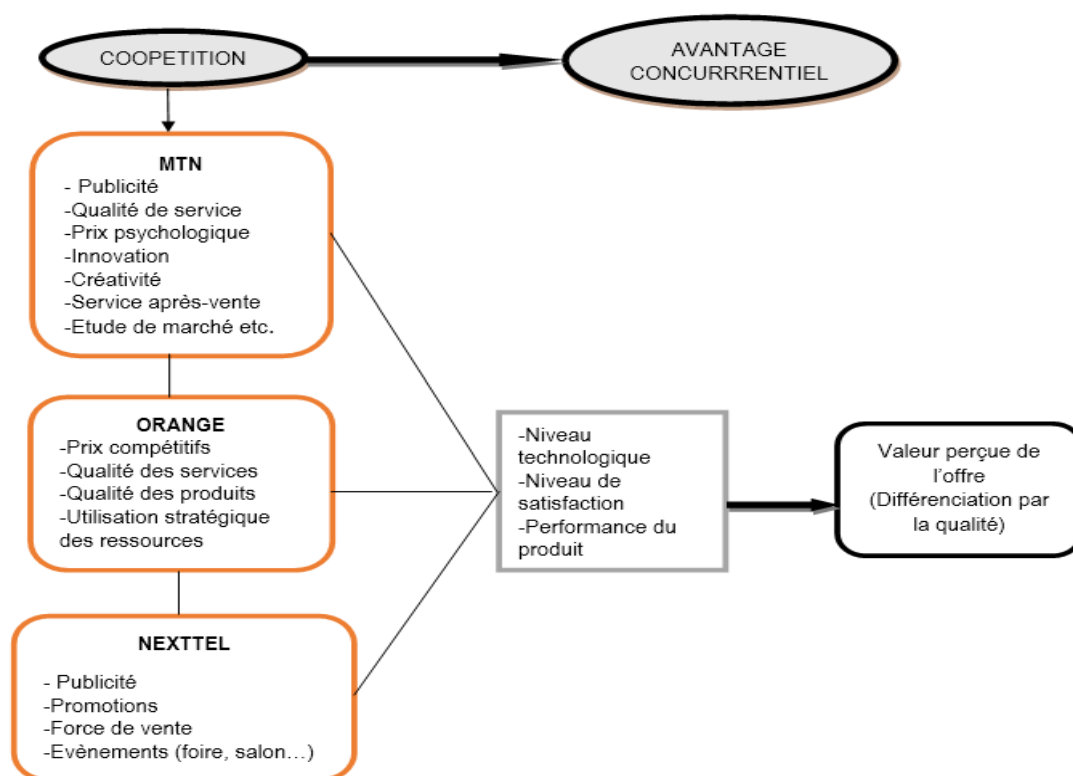
Source : Conception personnelle à partir des données empiriques

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 telles 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 contribuent 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 invalident la première proposition retenue 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 peut participer à l'amélioration de la qualité du produit que nos entreprises recherchent. Le schéma ci-dessous résume cette relation.

Figure 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 de 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.

#### 4. Discussion et implications managériales

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 et Park (2009) permettant de comprendre l'émergence des stratégies de coopération entre les entreprises peut se justifier. Il est considéré comme le modèle le plus abouti en 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 conduit les concurrents à l'adoption d'une stratégie de coopération. (Bengtsson et Kock, 1999). Tel a été le cas avec les opérateurs MTN et ORANGE qui ont tissé une entente commune contre NEXTTEL le nouveau venu.

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. Ce résultat est en phase avec les conclusions de Lado et al (1997) qui stipulent que : le succès mondial aujourd'hui exige souvent que les entreprises adoptent des stratégies compétitives et coopératives en même temps ; plutôt que de considérer ses deux stratégies comme des extrémités opposées d'un spectre. La recherche de l'avantage concurrentiel semble être la première motivation qui incite des firmes concurrentes à coopérer ensemble.

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 actives. Les 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.

Comme implications managériales de recherche, on observe que la coopération présente de nombreux avantages dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile. Cette stratégie est également un facteur de risque notamment de transfert de connaissance vers les concurrents. La coopération crée des conflits entre le partage des connaissances et leur protection (Fernandez et le Roy 2013). Ces conflits sont susceptibles de freiner l'avantage concurrentiel recherché par différents acteurs. Le management de la coopération devient crucial dans le succès d'une telle stratégie (Bengtsson et Kock, 2000). Les entreprises du secteur de la téléphonie doivent donc mettre un accent particulier sur le management des « savoirs-échanger » afin d'assurer une

stratégie de domination par les coûts de leurs concurrents directs. Des dispositifs managériaux doivent être envisagés afin de préserver la relation partenariale. Toutefois, une coordination forte et objective (rôle de l'acteur tiers) dans les relations de coopétition est nécessaire afin de garantir les intérêts des différents acteurs du secteur camerounais de la téléphonie mobile.

## CONCLUSION

Cette étude nous a permis de montrer que l'adoption d'une stratégie de coopétition 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 coopétition 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 concurrentiel plus durable, plus pertinent, plus satisfaisant.

La coopétition 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 coopétition 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 coopétition (imposées par l'État). Elles gagneraient plus à se mettre ensemble pour redynamiser ce secteur qui reste encore très timide dans notre territoire.

Grâce à la coopétition, 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 forme 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 alliés sous une impulsion spontanée ou contextuelle comme remarquée. Cela sous-entend que l'entreprise perdra le bénéfice de ses ressources et compétences quand l'alliance prendra fin. Cependant, ces entreprises gagneraient à aller plus loin, et de dépasser le simple accès aux ressources et compétence des alliés, en ayant pour ambition de réaliser un apprentissage des compétences et savoir-faire issus de cette coopération. De ce fait, elles doivent internaliser leurs compétences et savoir-faire, en se libérant ainsi de toute dépendance. Elles pourront ainsi se lancer aisément dans leur cœur de métier et s'approprier de nouvelles connaissances.

#### BIBLIOGRAPHIE :

AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, n° 14, Pp. 33-46.

ASSENS C. (2011), « Les comportements opportunistes dans la coopétition : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n° 322, Pp. 80-95.

ASTLEY W. G., FOMBRUN C. J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 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, pp. 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.

BARON, D.P. (1995), « The nonmarket strategy system », *Sloan Management Review*, Vol. 37, n° 1, pp. 73-85.

BARTHELEMY J. (2010), « L'influence du critique américain Robert Parker dans l'univers du vignoble bordelais », *Gérer et comprendre*, n° 101, pp. 60-71.

BAUMARD P., IBERT J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », dans *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart (dir.), Paris, Dunod, pp. 83-103.

BAUMOL W. J., PANZAR J. C., WILLIG, R. D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc, New York.

- BENAMAR B. (2010), « L'avantage concurrentiel dans un contexte d'émergence du marché en Algérie », les cahiers du CREAD, n°91, pp. 33-53.
- FORGUES B., LOOTVOET E. (2006), « Avantage concurrentiel durable. Imitation et ambiguïté causale », *Revue française de gestion*, n° 165, pp. 197-209.
- BENAMAR B., VISSAC-CHARLES V. (2005), « Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires », *Economies et sociétés*, Vol. 39, n° 55, pp. 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, pp. 178-190.
- BENTGSSON M., KOCK S. S. (2000), « "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 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*, pp. 1-25.
- BRANDENBURGER A. M., NALEBUFF B. J. (1995), « The right game: use game theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, pp. 57-71.
- BRESSER R.K., HARL J. E. (1986), « Collective strategy: vice or virtue? », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 2, pp. 408-427.
- 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*, Vol. 1, n° 48, pp. 2736274.
- CHIN W. (1998), *The partial least square approach for structural equation modeling*, Laurence Erlbaum Associates, London.
- CHOI P., GARCIA R., FRIEDRICH C. (2010), « The drivers for collective horizontal coopetition: a case study of screw cap initiatives in the international wine industry », *International Journal Strategic Business Alliances*, Vol. 1, n° 3, pp. 271-290.
- CLAESSENS M. (2000), « Stratégie, avantage concurrentiel et compétences », *Référence*, n° 22, Mai.
- COFF R. W. (1999), « When Competitive Advantage doesn't lead to performance: the resource based view and stakeholder bargaining power ». *Organization Science*, Vol. 2, n° 10, pp. 119-133.
- DAGNINO G. B., LE ROY F., YAMI S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 176, pp. 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.
- DARI L. (2010), « Third party stakeholders: the key to coopetition strategies in the ready-to-wear sector? », *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, n° 1, pp. 597-618.
- DEPEYRE C., DUMEZ H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, Vol. 176, n° 7, pp. 99-110.
- DITTER J. G. (2005), « Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole », *Reflets et perspectives*, Vol. 44, n° 4, pp. 35-51.
- DUMEZ H., JEUNEMAITRE A. (2005), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, n° 1, pp. 27-48.
- DYER J. H. (1997). « Effective Inter-firm Collaboration: How firms mimic transaction costs and minimize transaction value », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp.535-557.
- FERNANDEZ A. S., LE ROY F. (2010), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, Vol. 204, n° 5, pp. 155-169.
- FERNANDEZ A. S., LE ROY F. (2012), « Manager la coopération pour l'innovation dans les industries de haute technologie : l'avènement de l'équipe-projet coopérative », à la *21e conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Lille, 4-6 juin.
- FORNELL C., LACKER D. (1981), « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 2, pp. 39-50.
- GRANATA J. (2010), *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier 1.
- GRIFFIN A. S., ET AL. (2004), Cooperation and competition in pathogenic bacteria, Nature Publishing Group, Vol 430, n° 26, pp. 1024-1027.
- GULSUN A., ROYER I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 266-293.
- 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.
- HALL R. (1993), « A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 8, pp. 607-618.

- 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 coopetition », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 17, n° 3, pp. 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 p. 16-25.
- HIESSE V., FERNANDEZ A. S., DARI L. (2009), « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopétitifs : une étude multi-cas », à la *18e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Grenoble, juin.
- HOOPEES D. G., MADSEN T. L., WALKER, GUEST G. (2003), editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 889-902.
- HOSKISSON R. E., EDEN L., LAU C. M., WRIGHT M. (2000), « Strategy in emerging economies », *Academy of Management Journal*, n° 43, pp. 249-67.
- JOHNSON D. R., HOOPEES D. G. (2003), « Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 10, pp. 1057-1068.
- KERIHUEL A. (1993), L'industrie agroalimentaire et l'innovation, *Agrreste-Cahiers*, n° 13, pp. 27-34.
- KETCHEN D. J., SNOW C. C., HOOVER V. L. (2004), « Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, Vol. 30, n° 6, pp. 779-804.
- KOSTOVA T. (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective », *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 308-324.
- 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, pp. 110-141.
- LANGLEY A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 4, pp. 691-710.
- LE ROY F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue Française de Gestion*, Vol. 143, n° 2, pp. 145-157.
- LE ROY P. (2010), *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Paris, La Découverte, 126 p.

- LEVINTHAL D. A., MARCH J. G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 2, pp. 95-112.
- MAKADOK R. (2003), « Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts », *Strategic Management Journal*, n° 24, pp. 1043-1055.
- MENIVAL D. (2010), « The greatest French AOC's : a signal of quality for the best-graduated wines », à la *Conférence internationale sur le marketing et le commerce du vin*, Auckland, Nouvelle-Zélande, 8-10 février.
- METAIS E. (1997), Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, IAE Aix en Provence.
- MEYER K. E., PENG M. W. (2004), Identifying Leading Theories for Research on Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions, Document de travail, Copenhagen Business School et Ohio State University.
- MILES M. B., HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck (Méthodes en sciences humaines), 626 p.
- NEWBERT S. L. (2007), « Empirical Research on the Resource-Based View of the firm: an assessment and suggestions for future research », *Strategic Management Journal*, n° 21, pp. 121-146.
- NICOLAS F., HY M. (2000), « Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire », *Économie Rurale*, n° 257, Pp. 27-41.
- OCDE (2005), *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, Manuel d'Oslo, 3e édition Commission européenne – Eurostat, Paris.
- ONS (2000), *Les dépenses des ménages en 2000*, ONS, n° 352, Alger.
- PELLEGRIN-BOUCHER E., FENNETEAU H. (2007), « Le management de la coopétition, le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 176, pp. 111-133.
- PENG M. W., LU Y., SHENKAR O., WANG D. (2001), « Treasures in the china shop: a review of management and organizational research on Greater China », *Journal of Business Research*, n° 52, pp. 95-110.
- 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, pp. 1027-1041.
- PORTER M. (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- PORTER M. (1985), *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Inter-Editions.

- 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, pp. 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*, Vol. 1, n°41, pp. 116-145.
- PREVOT F. (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion*, Vol.7, n° 176, pp. 183-202.
- PRIEM R. L., BUTLER J. E. (2001), « Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 1, pp. 57-66.
- PRIEM R. L., BUTLER, J.E. (2001a), « Is the Resource-Based View a useful perspective for Strategic Management Research », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 1, pp. 22-40.
- Quintana-Garcia, C. et Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, pp. 927-938.
- RAZA-ULLAH T., BENGTSSON M., KOCK S. (2014), The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, n° 2, pp. 189-198.
- Reynaud, E. (2001), Compétences centrales : premiers pas vers une définition opérationnelle, *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université de Laval, Québec, juin.
- RITALA P. (2012), Coopetition Strategy—When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance, *British Journal of Management*, Vol. 2, n° 23, pp. 307-24.
- RITALA P., TIDSTRÖM A. (2014), Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, n°30, pp. 498-515.
- RIVARD S., RAYMOND L., VERREAULT D. (2006), « Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15, n° 1, pp. 29-50.
- Roux-Dufort, C. (1996), « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 108, pp. 79-89.

- 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, pp. 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*, Staw, B.M. et al. (dir.), n° 14, pp. 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 p. 907-934.
- STIEGLITZ N., HEINE K. (2007), « Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 1, pp. 1-15.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- TENENHAUS M., GAUCHI J. P., MENARDO C. (1995), « Régression PLS et applications », *Revue Statistique Appliquée*, Vol. 43 n° 1, pp. 7-63.
- TORRE A. (2002), « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles », *Revue d'Économie Industrielle*, Vol. 100, pp. 39-62.
- TORRE A., RALLET A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, Vol. 39, n° 1, pp. 47-59.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1974), « Judgment under uncertainty: heuristics and biases », *Science, New Series*, Vol. 185, n° 4157, pp. 1124-1131.
- VÄLIKANGAS L., HOEGL M., GIBBERT M. (2009), « Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): innovation trauma at sun microsystems », *European Management Journal*, Vol. 27, n° 4, pp. 225-233.
- WERNERFELT B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, n°5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press: New York.
- WRIGHT M., FILATOTCHEV I., HOSKISSON R. E., PENG M. W. (2005), « Guest editor's introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, n° 1, pp. 1-33.

YAMI S. (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filière », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, pp. 165-179.

YIN R. (2003), *Case study research – Design and methods*, Thousand Oaks, Sage, 173 p.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des  
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2020 - imprimé en Côte d'Ivoire



**SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 4 – Juillet 2020**