

**CONFLITS ET STRUCTURE DES RELATIONS DE COOPETITION
DES ENTREPRISES DE LA TELEPHONIE MOBILE :
LE CAS DU CAMEROUN**

**CONFLICTS AND STRUCTURE OF COOPETITION RELATIONSHIPS AMONG
MOBILE TELEPHONY COMPANIES : THE CASE OF CAMEROON**

Emmanuel Eric ESSAMA NANGA¹ et Rosaline D. WOROU HOUNDEKON²

1- Doctorant en Sciences de Gestion

Email : nangaaz@yahoo.fr

2- Maître de Conférences Agrégé des Universités CAMES en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Email : worour@yahoo.fr

(Reçu le 24 Juin 2019 ; Révisé le 14 Octobre 2019 ; Accepté le 23 Octobre 2019)

RESUME

La question de la combinaison de l'affrontement et de la coopération dans les stratégies concurrentielles des entreprises de la téléphonie mobile est ici traitée du point de vue des conflits susceptibles d'émerger et affecter ce type de relation. Cette recherche vise à évaluer les effets des conflits sur la structure des relations de coopération des entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. En s'appuyant sur une démarche exploratoire hybride, l'étude de cas réalisée montre qu'au fur et à mesure que les firmes poursuivent leurs relations de coopération, les conflits en présence conduisent au passage progressif du paradigme coopératif vers le paradigme essentiellement concurrentiel. Plus précisément, on observe une influence significative des conflits sur l'évolution de la structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun.

Mots clés : Conflits, Coopération, Concurrence, Coopération, Entreprises de la téléphonie mobile.

ABSTRACT

The issue of the combination of the confrontation and cooperation in competition strategies of mobile telephony companies is addressed in this study from the perspective of conflicts likely to emerge and affect this type of relationship. This study aims at evaluating the effects of conflicts on the structure of cooperation relationships in the sector of mobile telephony in Cameroon. Based on an exploratory hybrid method, the case studied shows that the more firms progress in their cooperation relationship, prevailing conflicts lead to a progressive shift from the cooperation paradigm to an essentially competition paradigm. More precisely, a significant influence of conflicts on the evolution of cooperation relationships structure of mobile telephony companies in Cameroon.

Keywords : conflicts, cooperation, competition, cooperation, mobile telephony companies.

INTRODUCTION

La littérature en management indique, que jusqu'aux années mille neuf cent quatre-vingt-dix, les démarches stratégiques des entreprises étaient habituellement menées, soit sous l'angle de la compétition, soit sous l'angle de la coopération (Christophe Assens, 2003 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). En économie comme en sciences de gestion, les analyses sur les relations concurrentielles, étaient basées sur ces deux orientations stratégiques opposées (Koenig, 1990).

La question du choix d'une stratégie relationnelle se pose pour toutes les entreprises et, plus particulièrement, pour celles qui sont dans des industries de réseaux. En effet, ces industries ont pour caractéristique les externalités de réseaux, qui rendent les entreprises en concurrence interdépendantes (Economides, 1996 ; Fjeldstad et al, 2004). Ne pouvant s'ignorer, les entreprises doivent nécessairement faire le choix d'une stratégie relationnelle.

En effet, la coopération entre organisations concurrentes est forcément sujette à différentes formes de conflits. Celles-ci peuvent avoir une incidence significative sur l'évolution de leur structure relationnelle.

Pour Picard et Marc (2008), la notion de conflit désigne une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. Celui-ci peut être dû à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (sur des valeurs, des opinions, des positions...), à une rivalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou posséder le même objet (personne, bien, statut, territoire...) ou à une inimitié affective (animosité, hostilité, haine...).

Le conflit se définit comme « *un processus qui commence dès lors qu'une partie perçoit que l'autre affecte négativement, ou est sur le point d'affecter négativement, quelque chose d'important pour elle* » (Thomas ; 1992). Le conflit est abordé en sciences sociales, comme ayant des conséquences négatives ou positives (Assael, 1969), sur le fonctionnement de la collaboration. La littérature sur la gestion des conflits (Rahim, 1983 ; Mohr et Spekman,

1994 ; Bendersky, 2003), identifie plusieurs types de stratégies de résolution de conflits.

Les recherches en management stratégique se limitent à une analyse dyadique, notamment au sein des coopérations inter-organisationnelles dans lesquelles le conflit est quasi-inévitable compte tenu des interdépendances entre les parties (Mohr et Spekman, 1994). Il convient d'observer que le conflit apparaît comme une donnée inévitable et inéluctable des relations humaines pouvant revêtir des formes différentes et jouant un rôle dans la dynamique et l'évolution des individus et des collectivités, voir dans les relations de coopération.

Le marché de la téléphonie fait face aux changements rapides et intenses que la technologie et la mondialisation ont imprimés à l'activité économique, entraînant les entreprises dans deux courses concurrentielles : la conquête des marchés et celle du futur. La compétitivité devient donc pour ces entreprises un impératif majeur. Elles se doivent en conséquence de chercher à toucher le maximum de cibles. Le champ d'action étant très large, l'organisation du secteur de la téléphonie mobile très complexe, a nécessité une mutualisation des forces entre les opérateurs pour développer et entretenir un réseau fluide et de qualité meilleure, tout en maintenant leur compétitivité sur le marché. Pour les entreprises de la téléphonie mobile, travailler ensemble permettrait de gagner du temps et d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement. La coopération implique en conséquence des gains potentiels et des risques importants. Cependant, cette stratégie se heurte à d'importants conflits susceptibles d'affecter significativement la structure des relations commerciales entre les opérateurs de la téléphonie mobile.

Au regard de ce qui précède, cette recherche se propose de répondre à la préoccupation suivante : **Comment les conflits affectent l'évolution de la structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile ?**

DE L'AFFRONTEMENT A LA COOPETITION DANS LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES : UNE SYNTHESE DE LA LITTERATURE

Dès le début des années 1980, plusieurs auteurs se sont accordés pour considérer que dans les environnements dynamiques et fortement concurrentiels, les entreprises en situation de concurrence ont intérêt à s'engager dans des stratégies coopératives plutôt que d'agir seules (Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983). Paradoxalement, l'intensification de la concurrence s'accompagne d'un renforcement de la collaboration entre les entreprises.

Elles développent de l'interdépendance réciproque, dans une logique de combinaison de compétences critiques, pour atteindre des avantages concurrentiels supérieurs à ceux qu'elles auraient obtenus seules (Etemad *et al.*, 2001 ; Stabell et Fjeldstad, 1998). Les firmes inscrivent leurs actions dans une dialectique entre stratégies concurrentielles et stratégies coopératives (Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983), plutôt que de les opposer.

Les travaux en management stratégique invitent à dépasser l'opposition entre paradigme concurrentiel et le paradigme relationnel dans les relations inter-organisationnelles. Ce dépassement conduit à une combinaison de ces deux modes relationnels, donnant lieu à une nouveauté conceptuelle dénommée « coopération » (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; 1996).

Le concept de coopération, bien qu'employé par Noorda, c'est plutôt Cheringtsson (1913) qui le mentionne pour la première fois dans son livre intitulé « *advertising as a business force : a compilation of experience* ». Vient ensuite le tour d'un article publié par Fischer en 1992, avant d'avoir une expression scientifique précise au travers des écrits de Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996). Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996), permettent à leur tour de situer la coopération dans la simultanéité des relations de concurrence et de coopération, mais en se focalisant sur la notion de « complémentaire ». Brandenburger et

Nalebuff (1996) font appel dans leurs travaux, à la théorie des jeux, pour proposer une théorisation du concept, à partir du réseau de valeur (*Value network*) et placent l'entreprise au centre d'un réseau de valeur.

Partant du raisonnement que les concepts traditionnellement utilisés, pour qualifier les interactions entre les acteurs, étaient insuffisants, Brandenburger et Nalebuff (1996), appréhendent la coopération comme un nouveau modèle économique créateur de valeur, en remplacement de cinq forces de porter. Dans leur modèle, les auteurs font une distinction nette entre les acteurs qui sont des complémentaires (ceux avec qui on peut s'allier, ceux avec qui on va pouvoir créer pour nos produits une valeur plus grande aux yeux des clients) et ceux avec qui on ne peut pas s'allier, les substituts (ennemis, pas de relation de coopération). C'est ainsi, que la communauté scientifique, considère que Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996), concentrent leur compréhension de la coopération essentiellement sur le thème de complémentaire. Le terme de complémentaire, dans l'entendement de ces deux auteurs, ne prend pas nécessairement le sens de concurrents directs.

Cette vision cependant, est jugée confuse par plusieurs auteurs et même moins considérée dans la littérature actuelle en sciences de gestion. La popularisation du concept, tel qu'il est repris dans la majorité de travaux récents, considère plutôt la coopération comme une relation entre concurrents directs qui décident de coopérer (Bengtsson et Kock, 1999).

La compréhension de ce concept telle qu'utilisée en management stratégique, prend effet à partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000). Ces derniers ont précisé l'idée que la coopération existe lorsque deux entreprises en concurrence directe décident de coopérer tout en restant rivales. Ainsi, Bengtsson et Kock (2000) définissent la coopération comme une « relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre

sur d'autres activités ». Plus tard, La coopération est définie par Chien et Pen (2005) comme une stratégie coopérative et concurrentielle adoptée par une firme pour développer son marché ou réduire ses coûts afin d'accroître sa compétitivité et d'acquérir une position de leader sur le marché.

Cette conception semble être admise par tous, car, elle est jugée plus précise et apporte un enseignement clair dans l'analyse de la coopération ; «*la coopération entre des acteurs indépendants et concurrents* », telle que nous l'envisageons dans ce travail. La prise en compte de la rivalité et de l'indépendance des acteurs, aux côtés de l'action coopérer, éclaire donc le débat et permet de justifier d'abord la différence entre la coopération et la coopération pure, et ensuite la coexistence de la coopération et de la concurrence.

C'est ainsi, que les analyses actuelles placent la coopération essentiellement dans un contexte purement concurrentiel ; « *une relation de coopération entre concurrents directs* » (Julien Granata, 2014).

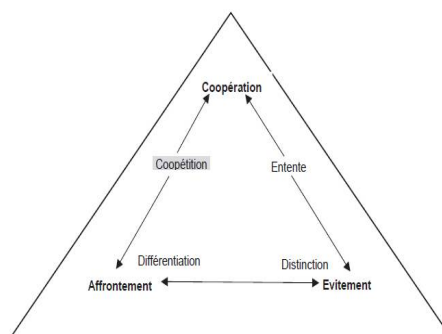
Peu avant Bengtsson et Kock (1999), l'analyse de Koenig (1996) peut être aussi considérée comme une contribution majeure. Il est proposé dans son analyse, un ensemble de conduites des acteurs en situation de concurrence : l'affrontement, l'évitement et la coopération (Koenig, 1996). Au-delà de ces trois comportements relationnels identifiés, Koenig (1990, 1996) propose également des situations intermédiaires entre ces pôles (la différenciation, la distinction, l'entente et la coopération) soulignant ainsi l'existence d'une « *réalité métissée* ». Selon Koenig (1990, 1996), la notion de « coopération », renvoie à deux conceptions :

- La première considère, que les entreprises concurrentes peuvent opérer un « *clivage* » en gérant dans le même temps un affrontement sur certaines activités et des coopérations sur d'autres,

- La seconde est basée sur une « *solidarité agonistique* », c'est-à-dire qu'en situation

d'interdépendance, les entreprises concurrentes doivent gérer l'ambivalence de leur comportement sur le destin individuel et sur le destin commun du groupe stratégique (Baumard, 2000). Elles doivent ainsi se fixer certaines limites, parfois assimilées à la « retenue mutuelle » (Axerold, 1984).

Figure 1 : Les différentes politiques et modes relationnels



Source : Koenig (1996)

Pour Koenig, l'affrontement porte généralement sur les prix, les décisions d'implantation ou encore sur l'accès aux ressources, via deux modalités différentes : le mode d'action sur tiers (coercition) ou le mode d'emploi de ses propres forces. Pour ce qui concerne l'évitement, il fait la distinction entre la concentration (ou déplacement) sur certains segments du marché (partage du territoire entre acteurs en interaction et constitution de « sanctuaire ») et la recherche de monopole. Pour cet auteur, le monopole peut être obtenu soit par une logique de démarcation (exploitation d'un caractère unique de l'offre de la firme) ; soit par des logiques d'obstruction, c'est-à-dire en bloquant le concurrent (mesure protectionniste, prolifération de marques, prix dissuasif, investissement excessif et irréversible...). Pour ce qui est des mouvements coopératifs, Joffre et Koenig (1996) distinguent les collaborations et les conduites de solidarité. Les premiers sont l'objet d'accords formels et contractuels entre firmes.

Une autre contribution majeure dans ce corpus est venue avec Lado et al (1997), dans ce que les auteurs qualifient explicitement de

comportement « Sincrétique ». Ces auteurs, apportent leur contribution, en proposant quatre typologies de comportements, susceptibles d'être adoptés par une entreprise en situation concurrentielle et qui décide de rechercher des rentes économiques. Il s'agit entre autre, du comportement monopolistique (ni coopération, ni compétition), du comportement où la collaboration est privilégiée à l'affrontement, du comportement d'affrontement ou de dissuasion de coopération et du comportement sincrétique (admise comme l'usage simultanée de l'affrontement et de la coopération). Conformément aux travaux de leurs prédécesseurs, Lado et al (1997) se sont également référés à la théorie des jeux, en essayant d'enrichir leur analyse par l'intégration de la théorie des ressources.

Si en théorie le concept de la Coopération, au vu des courants relationnels et concurrentiels, paraît paradoxal, dans la réalité il existe et est créateur de valeurs d'où la nécessité de nouveaux référentiels qui permettent de mieux comprendre ces comportements et de façon plus complète. Car depuis l'apparition du management stratégique jusqu'aux travaux sur la Coopération, on a étudié les stratégies des acteurs soit sous l'angle de la coopération, soit sous celui de la concurrence. L'absence de noyau théorique dur rend le comportement de Coopération 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. Afin d'appréhender à la fois les interactions concurrentielles et les actions coopératives de façon réelle, quotidienne et concrète, nous choisissons de coupler deux cadres d'analyse qui nous paraissent particulièrement pertinents. L'un porte sur l'analyse des interactions concurrentielles et l'autre sur les stratégies collectives.

LES CONFLITS DANS L'EVOLUTION DES RELATIONS DE COOPERATION

Les travaux de Quidu (2015), montrent que plusieurs théories allant de celle des coûts de transaction à l'approche par les ressources en

passant par la théorie des jeux, ont été utilisées pour expliquer les relations inter-organisationnelles. Pour Mayrhofer (2007), cela s'explique par le fait que les théories sollicitées n'abordent qu'un seul aspect du rapprochement inter-organisationnel. Par exemple, la théorie évolutionniste n'appréhende les rapprochements que comme un moyen d'acquérir des compétences. La théorie transactionnelle justifie les rapprochements uniquement dans le cadre d'une minimisation des coûts de production et de transaction. Nous présenterons une synthèse des différentes théories mobilisées pour analyser les relations de coopération.

En s'appuyant sur les courants théoriques majeurs, la RBV, la théorie des jeux, l'approche socio-économique et la théorie de l'acteur stratégique, les auteurs montrent que les firmes à la recherche de rentes peuvent choisir entre quatre comportements possibles. Le « comportement de recherche de rentes sincrétiques » repose sur un équilibre dynamique entre orientations concurrentielle et coopérative fortes, et correspond finalement à une situation de coopération. Plus récemment, Bengtsson et Kock (1999, 2000) développent une théorie de la coopération basée principalement sur la théorie des réseaux sociaux et la RBV.

Les travaux de Cusin et al. (2013) montrent qu'en cas de conflit entre les partenaires-adversaires (Dagnino *et al.*, 2007), le passage d'une relation de coopération dominée par la compétition à une relation de coopération dominée par la coopération (Bengtsson et Kock, 2000) ne permet pas forcément la sortie de crise en cas d'apprentissage mal fondé (Levinthal et March, 1993).

Les travaux de Bengtsson et Kock (2000) sur les types de coopération offrent une grille de lecture intéressante de la situation coopérative conflictuelle. Ainsi, au départ les relations de coopération apparaissent dominées par la compétition (Bengtsson et Kock, 2000).

La naissance de véritables clivages à l'intérieur du système de coopération, avec des tensions

manifestes et une tactique conduit à affaiblir et à décrédibiliser les rivaux pour préserver un avantage concurrentiel individuel. Les comportements opportunistes (Assens, 2011) peuvent donc fragiliser la relation de coopération. Dans un second temps, les acteurs observent le passage à une coopération dominée par la coopération (Bengtsson et Kock, 2000), ou, plus précisément, à une coopération plus faiblement concurrentielle. Des analyses qui précèdent, nous pouvons retenir pour ***Proposition de recherche 1 : l'existence des situations conflictuelles freinent la dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun.***

La littérature montre que les tensions existent dans tout phénomène humain et organisationnel à différents niveaux (Murningham et Colon, 1991 ; Leonard, 1995 ; Moody et Dodgson, 2006). La combinaison paradoxale de deux modes relationnels contradictoires exacerbe les tensions (Gnyawali et Park, 2011). Les tensions coopératives sont multiples.

Au niveau organisationnel, quatre sources de tensions sont retenues : exploration et exploitation (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Oliver, 2004), apprentissage et protection (Dyer et Singh, 1998 ; Gnyawali et Park, 2009), diversité culturelle (Soubeyran et Weber, 2002 ; Rijamampianina et Carmichael, 2005), confiance et vigilance (Ferrary, 2003 ; Zineldin, 2004).

Des tensions apparaissent au niveau intra-organisationnel (Maughin, 1991 ; Luo *et al.*, 2006) et au niveau interindividuel (Loch *et al.*, 2006 ; Gnyawali *et al.*, 2008). Le management des tensions coopératives s'impose pour permettre de préserver l'équilibre entre les deux dimensions de la relation : la coopération et la compétition (Clarke-Hill *et al.* 2003). Les partenaires peuvent atteindre leurs objectifs. La séparation fonctionnelle, spatiale ou temporelle nuit à l'ontologie du concept (Poole et Van de Ven, 1989). Les contrats sont limités (Prévo, 2007). Les partenaires peuvent recourir à un mode de management externalisé auprès d'un acteur tiers facilitateur et coordinateur (Bengtsson et Kock, 2000). Ils peuvent

conserver le management des tensions coopératives en interne grâce à des capacités spécifiques (Lado *et al.* 1997 ; Walley, 2007).

Selon Crozier (1977), « l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit ». Ainsi, nous retenons que la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre des personnes qui cherchent à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut alors être le résultat du conflit, ou décharge dudit conflit ; c'est-à-dire, un débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet. Comme le définit Hellriegel (1992) « le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer ». En effet, il y a un conflit lorsque deux ou plusieurs antagonistes ont un intérêt en commun qui fait l'objet d'un désaccord.

Ainsi en accord avec la littérature, on peut formuler la ***Proposition de recherche 2 : dans la dynamique des relations de coopération, plus les tensions existent, plus les entreprises restent dans des positions hautement concurrentielles.***

METHODOLOGIE

Notre recherche se positionne dans le paradigme interprétativiste, finalement la connaissance est-elle engendrée par l'interprétation des motivations des acteurs. L'objectif de compréhension, plutôt que d'explication, nous éloigne d'une posture positiviste/objective et nous conduit vers une posture subjectiviste.

En effet, l'interprétativisme défend la particularité des sciences humaines en général et des sciences de gestion en particulier. Du point de vue du statut de la connaissance, le courant interprétativiste se fonde sur

l'hypothèse que l'essence de l'objet ne peut pas être appréhendée directement par l'observation. Au contraire, elle est « *vécue* » et intentionnelle. La réalité n'est « *jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente* », (Perret et Séville, 2007). L'interprétation engendre la connaissance. Le chercheur interprétativiste privilégie la compréhension des phénomènes observés. La valeur de la connaissance produite repose sur l'idiographie, terme désignant la recherche de spécificités lors de l'observation de faits.

Au regard de ce qui précède, notre recherche se positionne dans le paradigme interprétativiste. L'objet de notre recherche, les stratégies de coopération, ne bénéficie pas d'une essence qui peut être atteinte. Une hypothèse relativiste non radicale est privilégiée. La visée compréhensive plus qu'explicative de l'étude des stratégies de coopération nous éloigne d'une posture positiviste. La définition de l'objet de recherche, notre position par rapport à lui et la nature de nos questionnements nous guident vers une posture épistémologique interprétativiste.

Partant d'une approche qualitative et compréhensive d'un phénomène social, la description et l'explication s'entremêlent de façon dynamique pour comprendre la réalité (Koenig, 2006). Fondée sur un raisonnement interprétativiste, de type abductif, notre recherche s'orientera vers une démarche exploratoire.

Le choix d'une étude de cas : afin de mieux comprendre l'évolution des relations de coopération et les conditions d'émergence des conflits et tensions, nous opterons pour l'observation et l'étude de cas. Cette méthodologie nous semble pertinente face au questionnement soulevé, 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 (dirigeant, salariés, partenaires).

La collecte de données : la 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 de comprendre les enjeux liés au secteur, la dynamique concurrentielle des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun et d'identifier les stratégies des acteurs. Nous avons étudié l'ensemble des quatre entreprises constituant l'univers concurrentiel actuel du secteur camerounais de la téléphonie mobile à savoir : **ORANGE, MTN et NEXTTEL**, bien entendu **CAMTEL** reste et demeure l'Opérateur traditionnel de la téléphonie dans ce secteur d'activité. Nous nous sommes intéressés à la mise en œuvre d'une stratégie de coopération. Il s'agira de faire émerger toutes les sources de conflits et tensions existants lorsque se met en place une stratégie de coopération.

Conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), l'échantillonnage de nos entretiens va reposer sur les techniques du parrainage et de l'effet boule de neige. La technique du parrainage nous permettra de rencontrer des cadres dirigeants et de gagner en légitimité vis-à-vis d'acteurs plus opérationnels. La combinaison du parrainage et de la technique « boule de neige » développe la compréhension progressive du cas. La vision des dirigeants et des directeurs stratégiques sera exploitée pour mieux appréhender la dynamique des relations de coopération.

La taille de l'échantillon d'entretiens : Il est à observer que notre population de référence est constituée de quatre opérateurs de la téléphonie mobile. Le principe de saturation de l'information sur les différents thèmes de la recherche constituera le critère de définition de la taille de l'échantillon. A ce stade, les unités d'observation supplémentaires n'apportent que des éléments marginaux à la connaissance déjà construite autour du cas.

Le guide d’entretien : la revue de littérature a guidé l’identification des thèmes pertinents à aborder. Ces thèmes nous ont guidé dans la construction des différentes rubriques du guide d’entretien.

Le traitement des données : le recours à un programme informatique (NVivo) permettra d’améliorer l’efficacité du processus de codage. En cohérence avec la structure du guide d’entretien, les nœuds à obtenir par ce programme vont renvoyer aux déterminants, aux conflits et tensions induits par la mise en œuvre des stratégies de coopération et à leur conséquence sur l’évolution de la structure relationnelle obtenue. Une arborescence entre

les nœuds sera ensuite créée. Le codage permettra d’identifier des conflits et tensions multiples, à différents niveaux. Le codage constitue une étape clé de cette analyse. La fiabilité du processus est primordiale pour juger de la pertinence des résultats proposés.

RESULTATS

La dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun

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 1 : La structure du marché camerounais de la téléphonie mobile

ACTEURS	ROLES
CAMTEL	Accompagnateur de voix de support réseau de télécommunication
ORANGE	Opérateurs de voix et Internet
NEXTTEL	Opérateurs de voix et Internet
MTN	Opérateurs de voix et Internet
Huawei, Alcatel, Ericsson	Équipementier en matière technique et commerciale (Fournisseurs).
Les Pouvoirs Publics	L’Etat joue un rôle de régulateur et d’arbitre à travers ses organes. le MINPOSTEL fait les lois et l’ART les fait appliquer.

Source : résultats de nos enquêtes

La structure de ce marché favorise les relations de coopération entre les entreprises offrant des produits similaires. Aussi, les contraintes de marchés et les spécificités des activités de la téléphonie mobile imposent la coopération. Parlant des contraintes de mise en œuvre de la relation de coopération, les entreprises ont une obligation de coopérer dans certains domaines (revenu sharing) bien qu’étant concurrentes tel qu’explique le responsable d’agence de NEXTTEL. La relation de coopération relève d’une contrainte réglementaire du régulateur tel que le souligne le responsable de MTN ingénieur de télécommunication. En outre, la coopération est considérée comme une contrainte parce que les entreprises du secteur sont obligées de coopérer sur certains points bénéfiques à tout le secteur. Au niveau de la législation, ils sont obligés d’avoir un même langage face au législateur afin que les règles

établies soient plus souples et accessibles par chacun d’eux.

Plusieurs formes de relation de coopération se dégagent à l’issue de l’enquête. Au regard des avantages de cette stratégie à l’instar de la réduction des coûts à travers le partage et la mutualisation des infrastructures (partage des pilonnes) comme le souligne l’ingénieur de télécommunications de CAMTEL. En outre nous avons la cohabitation des sites, 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) comme le stipule le responsable d’Orange chef de département support et administration des ventes. La coopération pour NEXTTEL se manifeste par des partenariats et accords. Pour MTN, la coopération se situe au niveau du partage des infrastructures, l’exploitation des espaces sur les pilonnes et au

Conflits et structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile :
le cas du Cameroun

niveau de l'interopérabilité qui est une différentes formes de coopération dans le interconnexion entre clients appartenant à des tableau ci-dessus : opérateurs différents. Nous avons résumé les

Tableau 2 : Les formes de coopération dans les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun

Répondant	Formes de coopération	Description
1	Réduction des coûts	Partage partiel et mutualisation des infrastructures
2	<ul style="list-style-type: none"> - Entente sur les recours à transmettre au régulateur - Cohabitation des sites - La coopération permet d'éviter la concurrence déloyale - Revenu charing 	<ul style="list-style-type: none"> -Les recours permettent d'alléger certaines contraintes règlementaires commerciales et techniques. - La société IHS gère l'ensemble des pilonnes mutualisés par les deux grands operateurs - L'optimisation des coûts - Entente sur les tarifs de certains produits - Compensations commerciales générées par le trafic entrant.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des infrastructures - Utilisation commune d'infrastructures (antennes) - interopérabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - La société IHS gère l'ensemble des pilonnes et favorise le partage des BTS. - Réduction du nombre de pilonnes dans un même territoire - Interconnexion entre les clients appartenant à un des opérateurs différents.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats et accords - Réunion technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur déploiement de la coopération - Possibilités d'économies - Obligation de l'ART.

Source : résultats de nos enquêtes

La coopération favorise ainsi une meilleure entente entre les opérateurs bien qu'étant concurrents et permet ainsi la bonne marche des activités du secteur et la satisfaction des besoins de la clientèle en particulier.

Les conflits existant dans les relations de coopération des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

Les relations de coopération sont sources de plusieurs conflits dans la mesure où le secteur est hautement concurrentiel et chaque acteur veut assurer sa survie.

Tableau 3 : Les conflits dans les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun

Répondant	CONFLITS EN PRESENCE
1	Intérêts individuels, non partage de la vision globale.
2	Sur le plan commercial sur le non-respect des délais d'implémentation des actions communes, non-respect de l'accord mutuel de partage des données sur la portabilité.
3	- Les conflits relèvent du partage des responsabilités - Déconnexions de certains clients du réseau lorsque les antennes d'un opérateur sont installées sur les pilonnes du concurrent - La surfacturation des services par CAMTEL.
4	Conflit sur la portabilité : -Les ruptres prématurées de l'accord ou du partenariat, la non atteinte des objectifs stratégiques fixés.

Source : résultats de nos enquêtes

Ces conflits sont sources de tensions entre les opérateurs ils se manifestent de plusieurs façons et conduisent à la non atteinte des objectifs stratégiques fixés conduisant à

certaines pertes escomptées. Ils sont susceptibles de mettre un terme aux différents accords signés entre les firmes.

Tableau 4 : Les facteurs explicatifs des conflits dans les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun

Répondant	FACTEURS EXPLICATIFS DES CONFLITS
1	- L'environnement socio-économique hyper compétitif
2	- L'opportunisme et le non-respect des clauses contractuelles
3	- l'exclusivité d'un opérateur qui profite de sa position de monopole - le manque de compétence ».
4	- les intérêts ou gains individuels des acteurs ; la recherche effrénée du gain; le désaccord quant aux objectifs des alliances ; le manque d'engagement des partenaires ; les risques liés à la non performance ; les risques de pertes de ressources liés à l'opportunisme ; la perte du contrôle du savoir-faire ; l'appropriation unilatérale des résultats du partenariat. » - Les facteurs socio- culturels sont significatifs dans l'explication de certains conflits de coopération

Source : résultats de nos enquêtes

Analyse des effets des conflits sur les formes des relations de coopération

Dans une relation de coopération, chaque acteur de téléphonie mobile préserve ses propres intérêts. Malgré la coopération existante entre ses acteurs, la concurrence crée des rivalités ce qui conduit à des conflits empêchant ainsi le déploiement des différentes formes de coopération entre opérateurs.

Analyse de l'influence sur la mutualisation des efforts

Les entreprises de la téléphonie mobile établissent des alliances entre elles afin de mutualiser leurs efforts pour la survie de leurs activités. Néanmoins, les conflits ont tendance à freiner cette mutualisation ce qui conduit à de nombreuses conséquences à l'instar de la perte de confiance entre les différents partenaires comme le stipule le responsable d'ORANGE. Il stipule en outre que :

Conflits et structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun

« Dans les cas du conflit ORANGE-CAMTEL ayant entraîné la coupure de la fibre optique, il s'est trouvé que : une mauvaise facturation de CAMTEL remise en question par Orange, un non-paiement de ladite facture, la coupure d'internet par CAMTEL avec de fort implication sur le client et la qualité des services »

Cette situation peut conduire à la rupture des contrats, la perturbation de réseau et la perte des clients

Analyse de l'effet sur l'atteinte des objectifs des partenaires

« Les objectifs sont rarement atteints, mais l'obligation du respect des cahiers des charges et les contraintes réglementaires imposées par le régulateur laissent une marge de manœuvre limitée aux opérateurs ».

Le non-respect de ses objectifs induit à des conflits entre les opérateurs menant ainsi à la rupture des contrats et accords. En outre, le non-respect du partage de certaines informations peut empêcher l'atteinte des objectifs. Pourtant la relation implique le partage d'un certain nombre d'informations avec son partenaire. Les responsables des entreprises interrogées sur la question des effets des conflits sur la relation de coopération ont tous laissé comprendre que les conflits ont des conséquences négatives sur la relation de coopération. Il s'agit principalement du non-respect des bandes de fréquences allouées et le non paiement de certaines prestations par certains opérateurs comme le dit le responsable

de CAMTEL. Et des objectifs stratégiques pas toujours réalisés comme le stipule le responsable de NEXTTEL.

Analyse des effets sur les coûts

Le partenariat et la mutualisation des efforts permettent de réduire le coût des infrastructures des opérateurs. La relation de coopération impose des coûts importants. Pour ORANGE, ces opérations représentent des centres des coûts importants pour les opérateurs. En cas de conflits, des réalisations techniques entraîneront des coûts importants ce qui aura un impact sur le consommateur. Le responsable d'ORANGE va dans ce sens en stipulant que :

« Le gel des échanges peut être observé avec des impacts sur les consommateurs (ORANGE – CAMTEL sur la fibre optique). Le non-paiement des factures ».

En outre, le responsable de MTN montre l'impact négatif des conflits sur les coûts en mettant en exergue le conflit avec la société CAMTEL en ces termes :

« Les coûts de conflits avec CAMTEL sont estimés à l'ordre de un milliard de F CFA. On a observé des pertes et des manques à gagner ayant conduit à la réclamation des dommages et intérêts à CAMTEL. Le plus souvent, c'est au client que sont imputés les coûts supplémentaires liés aux interopérabilités des opérateurs de la téléphonie mobile ».

Au vu de tous ces paramètres, nous constatons que les conflits affectent négativement la dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au

Cameroun. Ce qui nous permet de confirmer notre première proposition de recherche. Ce résultat confirme les conclusions de Dagnino (2007) qui affirme que les stratégies

de coopération sont par essence paradoxale. Le paradoxe de la relation exacerbe les conflits. En outre, Clarke Hill (2003) affirme que la poursuite d'intérêts concurrentiels et collaboratifs accroît l'intensité des situations concurrentielles entre les entreprises. Ces conflits de diverses natures sont susceptibles de remettre en question la mise en œuvre de la stratégie de coopération. Ils sont peu appropriés aux évolutions de la demande du secteur.

L'évolution des relations de coopération des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile

Bien que la compétition préserve les intérêts des acteurs, elle profite essentiellement aux clients. Elle est un mode relationnel limité face aux évolutions du marché. La coopération est ainsi appropriée dans le secteur de la téléphonie mobile compte tenu de l'évolution de la demande du secteur. Les relations de coopération se développent entre les opérateurs de téléphonie pour répondre à la demande sans cesse croissante des clients de plus en plus nombreux. En outre, la coopération permet de palier à certains manquements des opérateurs. Le responsable de NEXTTEL affirme que :

« Le secteur de la téléphonie regroupe des entreprises concurrentes qui sont parfois appelés à coopérer dans certains domaines pour un bénéfice certain. »

Elle n'est donc pas seulement une contrainte légale, mais une décision stratégique entre les opérateurs. C'est dans ce sens que le responsable de CAMTEL souligne que :

« Actuellement, on tend vers la coopération, notamment on a observé de cas de duopole entre les opérateurs ORANGE et MTN, qui se sont souvent entendus sur le contrôle des coûts (prix) pour évincer leur concurrent NEXTELL. »

Grace à des relations de coopération, les acteurs de téléphonie mobile possèdent de meilleures infrastructures et offrent de services de qualité aux consommateurs.

Le partage des risques est un élément déterminant dans la stratégie de coopération. Les acteurs de la téléphonie mobile partagent l'ensemble des risques liés au contrat. Ces risques peuvent être financiers ou technologiques. S'agissant de l'entretien des pilonnes, il est géré par la société IHS et ce dernier ne doit pas favoriser un acteur dans la relation. Les perturbations doivent incomber à tous les acteurs. Les parties doivent assumer les conséquences dues à un problème technique par exemple. Cette association face aux risques permettra de la mise en œuvre d'une relation de coopération efficace et de mieux gérer les conflits.

Il est important de définir les termes des accords et partenariats sur des principes gagnant-gagnant. La relation ne doit pas être

profitable à une des parties ou un acteur ne doit pas faire de la concurrence déloyale au risque de provoquer des conflits et nuire à la relation. La relation de coopération doit être une relation de type gagnante- gagnante et mener à des résultats positifs.

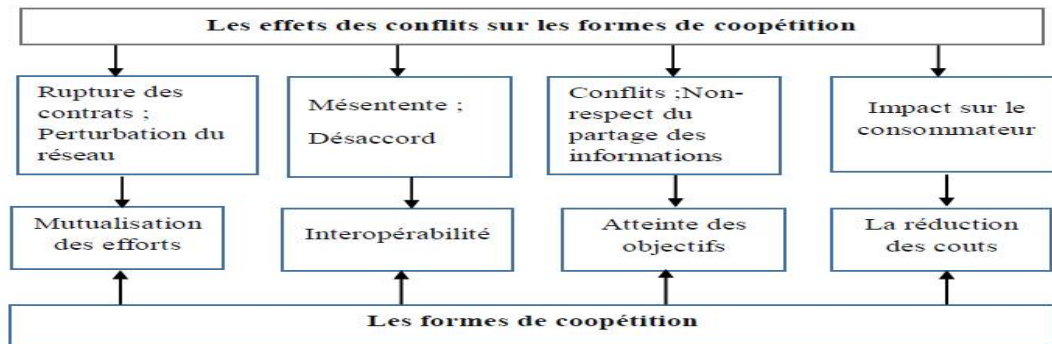
Nous constatons que plusieurs facteurs limitent l'effet des conflits dans les relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. Malgré l'existence de ses facteurs, les tensions subsistent entre les opérateurs car celles-ci sont des filiales des multinationales. On ne saurait parler d'une totale coopération entre elles mais plutôt d'une entente sur certains domaines car chaque opérateur doit atteindre des objectifs stratégiques bien définis. Ce qui nous amène à confirmer notre seconde proposition de recherche.

Ces résultats confirment les conclusions de Bengtsson et Kock (2000) qui affirme que les relations de coopération apparaissent dominées

par la compétition. Elle rejoint aussi le courant théorique RBV qui repose principalement sur une vision compétitive des relations inter organisationnelles.

L'influence des conflits sur les différentes formes de coopération entre les acteurs. Cela sera résumé dans le schéma ci-dessus :

Figure 2 : Les effets des conflits sur les formes de coopération dans les entreprises du secteur de la téléphonie mobile



Source : Conception personnelle.

DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE 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 et 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 et 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 et 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.

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 tensions entre le partage des connaissances et leur protection (Fernandez et le Roy 2013). Le management de la coopération apparaît donc comme un élément central dans la réussite d'une telle stratégie (Bengtsson et Kock, 2000). Les entreprises du secteur de la téléphonie doivent mettre un accent particulier sur le management des conflits afin d'assurer l'avancement de la relation. Des dispositifs managériaux doivent être envisagés afin de préserver la relation partenariale. Il doit être un élément crucial.

Les conflits ont un impact sur la dynamique des relations de coopération dans ce secteur d'activité. Il est important et essentiel de manager les relations de coopération afin de limiter les effets néfastes des conflits au sein de la relation. La présence d'un acteur tiers est donc importante dans la gestion des conflits car il joue un rôle crucial de coordination et de régulation et il devient en outre un coordinateur et facilitateur de la relation et pourra créer de la proximité organisée grâce à des occasions de rencontre entre les acteurs pour échanger, communiquer et créer du lien social. Au-delà de sa nécessaire neutralité et indépendance, nous soulignons ici l'importance de sa légitimité aux yeux des opérateurs. Il peut ainsi jouer un rôle dans la construction d'une confiance réciproque et d'une cohésion sociale entre les acteurs. Il est ainsi important de manager les conflits pour permettre aux opérateurs d'atteindre leurs objectifs.

Les acteurs de la téléphonie mobile doivent respecter les objectifs décrits dans le cahier de charge afin d'éviter les conflits coopératifs et réaliser les économies d'échelle. Leur capacité d'intégration du paradoxe coopératif est alors essentielle pour la réussite de la stratégie de coopération.

CONCLUSION

Conflits et structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun

Cette étude nous a permis en outre, de justifier l'émergence des conflits dans la dynamique des relations de coopération dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. Les difficultés liées à la mise en œuvre de la stratégie sont négligées dans les recherches antérieures. Les stratégies de coopération sont par essence paradoxales (Farjoun, 2010). Le paradoxe de la relation exacerbe les tensions (Gnyawali et Park, 2011) et crée des tensions spécifiques. Ces tensions sont définies comme des tensions coopératives et ont une influence sur les relations de coopération.

Nous avons constaté que les conflits ont un impact sur la dynamique des relations de coopération. Il est important et essentiel de manager les relations de coopération afin de limiter les effets néfastes des conflits au sein de la relation. La présence d'un acteur tiers est donc importante dans la gestion des conflits car il devient coordinateur et facilitateur de la relation et pourra créer de la proximité organisée grâce à des occasions de rencontre entre les acteurs pour échanger, communiquer et créer du lien social. Il est important de manager ces conflits pour permettre aux

opérateurs d'atteindre leurs objectifs. Ce management peut s'effectuer par la présence d'un acteur tiers. Un certain nombre d'implications managériales peuvent être induites de la recherche. Les résultats nous ont permis de découvrir les différents domaines de coopération et de compétition entre ses entreprises en expliquant comment elles procèdent pour la mise en œuvre de ses relations.

En définitive, la recherche sur les conflits et dynamique des relations de coopération étant nouvelle, elle demeure largement au stade exploratoire. Elle ouvre la voie à d'autres travaux qualitatifs et quantitatifs sur une échelle plus large et avec des moyens plus élaborés. Des recherches complémentaires deviennent nécessaires pour comprendre le concept de coopération et l'effet des conflits sur la dynamique des relations de coopération. Il existe d'autres facteurs qu'il faudrait introduire pour avoir une meilleure explication théorique des conflits sur la dynamique des relations de coopération. Seules de nouvelles recherches permettront ces investigations.

REFERENCES

- ASSENS C. (2011), « Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, no 322, p. 80-95.
- ASTLEY W.G. et FOMBRUN C.J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, no 4, p. 576-587.
- BARON D.P. (1995), « The nonmarket strategy system », *Sloan Management Review*, vol. 37, no 1, p. 73-85.
- BARTHELEMY J. (2010), « L'influence du critique américain Robert Parker dans l'univers du vignoble bordelais », *Gérer et comprendre*, no 101, p. 60-71.
- BAUMARD P. et IBERT J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », dans *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart (dir.), Paris, Dunod, p. 83-103.
- BENTGSSON M. et KOCK S. (1999), « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, no 3, p. 178-190.
- BENTGSSON M. et KOCK S. (2000), « "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- BRANDENBURGER A.M. et NALEBUFF B.J. (1995), « The right game : use game

theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.

BRESSER R.K et HARL J.E. (1986), « Collective strategy: vice or virtue ? », *Academy of Management Review*, vol. 11, no 2, p. 408-427.

CHOI P., GARCIA R. et 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, no 3, p. 271-290.

DAGNINO G.B., LE ROY F. et YAMI S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 87-98.

DAGNINO G.B. et 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, no 1, p. 597-618.

DEPEYRE C. et DUMEZ H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 176, no 7, p. 99-110.

DITTER J.G. (2005), « Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole », *Reflets et perspectives*, vol. 44, no 4, p. 35-51.

DUMEZ H. et JEUNEMAITRE A. (2005), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, no 1, p. 27-48.

FERNANDEZ A.S. *et al.* (2009), « Mesurer la coopération : mission impossible ? », *Revue Sciences de Gestion*, no 73.

FERNANDEZ A.S. et LE ROY F. (2010), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, vol. 204, no 5, p. 155-169.

FERNANDEZ A.S. et 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.

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.

GULSUN A. et 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, no 4, p. 266-293.

HANNACHI M., COLENO F. et 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*, no

101, p. 16-25.

HANNACHI M. et 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, no 3, p. 273-289.

HIESSE V., FERNANDEZ A.S. et DARI L. (2009), « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopératifs : une étude multicases », à la *18e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Grenoble, juin.

KETCHEN D.J., SNOW C.C. et HOOVER V.L. (2004), « Research on competitive dynamics : recent accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, vol. 30, no 6, p. 779-804.

KOSTOVA T. (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 308-324.

LADO A.A., BOYD N.G. et HANLON S.H. (1997), « Competition, cooperation and the search for economic rents : a syncretic model », *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 110-141.

LANGLEY A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

LE ROY F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue Française de Gestion*, vol. 143, no 2, p. 145-157.

LEVINTHAL D.A. et MARCH J.G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 2, p. 95-112.

MENIVAL D. (2010), « The greatest French AOC's : a signal of quality for the best-graduated wines », à la *Conférence interna-*

tionale sur le marketing et le commerce du vin, Auckland, Nouvelle-Zélande, 8-10 février.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck (Méthodes en sciences humaines), 626 p.

PELLEGRIN-BOUCHER E. et FENNETEAU H. (2007), « Le management de la coopération, le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 111-133.

ROUX-DUFORT C. (1996), « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, no 108, p. 79-89.

ROY P. (2010), *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Paris, La Découverte, 126 p.

SAIVES A.-L. et 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, no 2, p. 75-108.

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.), no 14, p. 231-266.

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, 3e trimestre, p. 39-62.

TORRE A. et RALLET A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 47-59.

TVERSKY A. et KAHNEMAN D. (1974), « Judgment under uncertainty : heuristics and biases », *Science, New Series*, vol. 185, no 4157, p. 1124-1131.

VÄLIKANGAS L., HOEGL M. et 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, no 4, p. 225-233.

YAMI S. (2003), « Petite entreprise et stratégie

collective de filière », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, no 144, p. 165-179.

YIN R. (2003), *Case study research – Design and methods*, 3e édition, Thousand Oaks, Sage, 173 p.