

# **Gestion des conflits dans les relations de coopétition des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun.**

## **Conflict Management in The Coopetitive Relationships of Mobile Phone Companies: The Case of Cameroon.**

**ESSAMA NANGA Emmanuel Eric**

P.h.D. en Management Stratégique, Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Douala-Cameroun

**WOROU HOUNDEKON Rosaline Dado,**

Professeure, Agrégée CAMES en Sciences de Gestion, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) de l'Université d'Abomey-Calavi-Bénin

### **Résumé :**

La gestion des conflits relationnels fait partie de la réalité de toutes les organisations et elle représente un défi constant pour tout gestionnaire. 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. Les conflits peuvent détériorer la confiance, réduire la satisfaction des partenaires, affaiblir leur niveau d'engagement et donc affecter la performance des relations de coopétition des organisations qui s'y sont engagées. En s'appuyant sur une démarche exploratoire hybride, l'étude de cas réalisée montre que l'existence des situations conflictuelles freine la dynamique des relations de coopétition entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. Ainsi, les conflits sont inhérents à la nature délibérée ou contraignante des relations de coopétition des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile. Les mécanismes de gestion de ces conflits dépendent de pouvoir de négociation détenu par chaque Opérateur ainsi des relations qu'il entretient avec les autorités de tutelle. Pour atténuer ces problèmes, les opérateurs de la téléphonie mobile ont recours à différentes modalités de résolution de conflits à savoir : le consensus, la négociation, la coercition, la sanction ou le recours à l'arbitrage.

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

**Abstract:**

The management of relational conflicts is part of the reality of all organisations and represents a constant challenge for any manager. The issue of combining confrontation and cooperation in the competitive strategies of mobile phone companies is addressed here from the point of view of the conflicts that can emerge and affect this type of relationship. Conflicts can deteriorate trust, reduce partners' satisfaction, weaken their level of commitment and thus affect the performance of the cooperative relationships of the organisations involved. Based on a hybrid exploratory approach, the case study shows that the existence of conflictual situations hinders the dynamics of cooperation relations between mobile telephony companies in Cameroon. Thus, conflicts are inherent to the deliberate or constraining nature of the cooperative relationships of the companies in the Cameroonian mobile telephony sector. The mechanisms for managing these conflicts depend on the negotiating power held by each operator and the relationship it has with the regulatory authorities. In order to mitigate these problems, mobile telephone operators have recourse to different methods of conflict resolution, namely: consensus, negotiation, coercion, sanction or recourse to arbitration.

**Key words:** Conflicts, Cooperation, Competition, Coopetition, Mobile phone companies.

## INTRODUCTION

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 l'ignorer, les entreprises doivent nécessairement faire le choix d'une stratégie relationnelle. La capacité d'une entreprise à tisser des liens avec l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984) s'avère déterminante.

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. Salvétat, 2011). La combinaison simultanée de la coopération et de la compétition semble devenue une norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activité (Luo, 2004). Aujourd'hui, les recherches montrent que la coopétition 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 tant dans les relations sociales qu'organisationnelles.

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, p.653). 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.

L'année 1998 marque le début de l'implantation du réseau GSM (mobile) au Cameroun. Aujourd'hui, le secteur de la téléphonie est dominé par trois grands opérateurs MTN, ORANGE et NEXTELL. CAMTEL reste l'opérateur historique de la téléphonie.

C'est un secteur à forte valeur ajoutée et un jeu concurrentiel très rude. Cependant il reste confronté à de nombreux problèmes à l'instar de : l'insuffisance des pylônes pour une meilleure couverture réseau et la maximisation des fréquences ; l'insuffisance des câbles réseaux dans le contexte de la téléphonie filaire qui réduit la couverture d'une grande surface réseau ; couverture limitée de la 3G et 4G ; capacité d'accès limitée au réseau par les usages, notamment aux appels voix et internet de haut débit.

Ces difficultés ont pour conséquences, l'insatisfaction et la défection de la clientèle et poussent certains à réclamer, à dénoncer et même à revendiquer des dommages et intérêts.

Pour pallier ces difficultés, l'ART encourage les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun à nouer certaines alliances stratégiques pour améliorer les conditions du marché (décret n°\_2012/1640/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).

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. 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 gérer les conflits en présence dans les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile ?

## **1. LES CONFLITS DANS LES RELATIONS DE COOPETITION : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

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 portent sur des niveaux d'analyse différents (entre individus, organisations, etc.) sans que cela n'entraîne de distinction marquante entre les typologies.

En revanche, les recherches 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). Or, dans un réseau d'innovation (Dhanaraj et Parkhe, 2006), il est crucial de considérer l'ensemble des interactions entre les collaborateurs. Le conflit représente alors un élément néfaste à la relation car il entraîne une diminution des profits, voire même une interruption de la relation (Inestia, 1999).

### **1.1 Les paradoxes de la coopétition dans les relations inter-organisationnelles**

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 dénommé « coopétition » (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; 1996).

Le concept de coopétition, 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 expérience ». 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 coopétition 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 coopétition 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 coopétition 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 coopétition comme une relation entre concurrents directs qui décident de coopérer (Bengtsson et Kock, 1999).

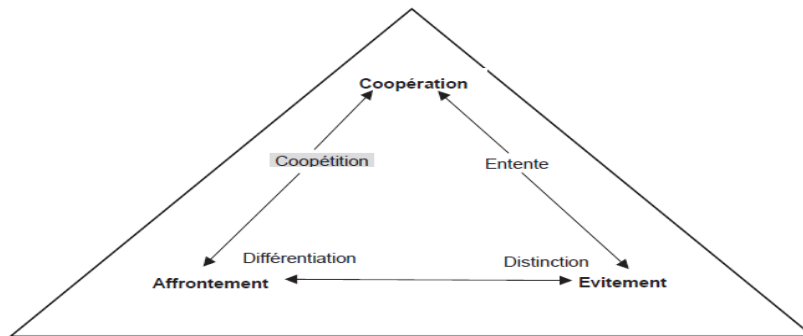
La compréhension de ce concept telle qu'utilisée en management stratégique, prend effet à partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000). Ces derniers ont précisé l'idée que la coopétition existe lorsque deux entreprises en concurrence directe décident de coopérer tout en restant rivales. Ainsi, Bengtsson et Kock (2000) définissent la coopétition 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 coopétition 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 coopétition ; « 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 coopétition et la coopération pure, et ensuite la coexistence de la coopération et de la concurrence. C'est ainsi, que les analyses actuelles placent la coopétition 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 coopétition) soulignant ainsi l'existence d'une « réalité métissée ». Selon Koenig (1990, 1996), la notion de « coopétition », 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 « Syncrétique ». 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 syncrétique (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 Coopétition, 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 Coopétition, 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 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. 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 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. Un « comportement monopolistique », dans lequel la firme choisit de n'être ni agressive ni coopérative. Elle évite toute relation de compétition et toute relation de coopération. Un « comportement coopératif », où l'entreprise décide de privilégier les relations de coopération au détriment des relations de compétition. Un « comportement compétitif », dans lequel la firme choisit prioritairement, comme dans le modèle de l'hypercompétition (D'Aveni, 1995), un comportement agressif vis-à-vis de ses concurrents. Enfin, un « comportement de recherche de rentes synchroniques » qui 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).

## **1.2 Les types de conflits dans les relations inter-organisationnelles**

La gestion des conflits relationnels fait partie de la réalité de toutes les organisations et elle représente un défi constant pour tout gestionnaire. Compère (2002), établit une typologie des conflits organisationnels pouvant refléter différentes dimensions de la conflictualité. En premier lieu, il identifie la « typologie par localisation » : qui fait référence à la localisation géographique, comme critère d'appartenance à l'entreprise. Un conflit est acté par des individus isolés ou regroupés en factions et dépend de la distance, qui sépare les protagonistes. Compère introduit la notion de site comme fondement essentiel de la problématique des conflits, qui permet de dégager deux catégories de conflits inhérents à la localisation : les conflits intra-organisationnels (intra-sites) et les conflits

inter-organisationnels (inter-sites). Les premiers surviennent au sein d'un même site, alors que les seconds se produisent entre deux ou plusieurs organisations distinctes. Pour Compère, l'explication principale de l'origine des conflits, quelle que soit la catégorie par localisation, est à rechercher dans des décalages de statut et de rôles entre le niveau formel, tel que prévu par l'organigramme officiel, et le niveau informel qui renvoie aux conduites réellement mises en œuvre par les salariés. La deuxième classe définie par Compère est la « typologie par nature », qui se subdivise en trois catégories : les conflits d'objectifs, les conflits cognitifs et les conflits affectifs. Les conflits d'objectifs représentent « une situation dans laquelle les buts ou les issues préférés par les parties semblent être incompatibles » (Compère, 2002, p. 100). Quant aux conflits cognitifs, il s'agit d'une incompatibilité entre les idées et, enfin, dans les conflits affectifs, l'antagonisme porte sur les sentiments ou les émotions respectifs des personnes et/ou des groupes impliqués. Ensuite, une « typologie par niveau », distinguant six niveaux principaux de conflits intra-organisationnels : intra-personnel, interpersonnel, intra-groupe, inter-groupe, individu-groupe, inter-organisationnel. Schermerhorn et coll.(2010), décrivent, enfin, six types de conflits organisationnels, qui rejoignent les niveaux établis par Compère (2002) : niveau intra personnel (déchirement intérieur), niveau interpersonnel (opposition de deux individus ou plus), le niveau intra-groupe (tensions au sein d'une équipe), le niveau inter-groupes (opposition de deux groupes ou davantage), le niveau intra-organisationnel (qui provient des heurts suscités par l'organisation de l'entreprise) et le niveau inter-organisationnel (opposition de deux organisations ou davantage).

Gardet et Gandia (2014) ont présenté dans le tableau ci-dessous une synthèse des principaux travaux ayant distingué les conflits en fonction leur nature.

Tableau 1 : Différents types de conflit

| Auteurs                         | Types de conflits   |
|---------------------------------|---|
| Amason (1996)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit cognitif : différences d'opinion quant à la manière d'opérer pour atteindre les objectifs communs. Ce type de conflit est perçu comme plutôt positif pour la coopération, car il permet l'expression et l'intégration d'avis divergent ;</li> <li>- Conflit affectif : critiques personnelles et opposition hostile entre des organisations.</li> </ul>  |
| Moore (1996)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit relationnel : dû à une mauvaise communication entre les membres : antipathie entre eux ;</li> <li>- Conflit informationnel : dû au manque d'information, fausses informations, interprétations différentes des informations etc. ;</li> <li>- Conflit structurel : dû à la rareté des ressources, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financiers à la coopération ;</li> <li>- Conflit de valeur : dû à des différences de critères d'évaluation, de culture</li> <li>- Conflit d'intérêt : dû à des désaccords sur les intérêts de chacun des membres</li> </ul> |
| Nelson et Ladany (2001)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit cognitif : situation d'opposition quant aux décisions à adopter ;</li> <li>- Conflit interpersonnel : situation d'opposition entre les membres de la coopération</li> </ul>  |
| Simons ; Pelled et Smith (1999) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit cognitif : critères d'évaluation différents entre les membres :</li> <li>- Conflit d'intérêts : divergences d'intérêts matériels réelles ou ressenties entre membres.</li> </ul>   |

Source : Gardet et Gandia (2014)

### 1.3 Les modalités de résolution de conflits dans les relations de coopération

Les travaux de De Rond (2003) montrent que l'approche dialectique des relations inter-organisationnelles met l'accent sur l'existence de contradictions et de forces opposées (besoins d'autonomie et de contrôle du



partenaire, de souplesse et de planification, de coopération et de compétition, de créativité et de stabilité, etc.). Si la coopération a de nombreux avantages, elle n'est pas sans risques (Park et Russo, 1996 ; Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013). Ces risques sont liés aux conflits et tensions générés par la nature paradoxale de la coopération. En effet, les deux principales composantes de la coopération, la coopération et la compétition, agissent selon deux logiques contradictoires (Brandenburger et Nalebuff, 1996). La coopération conduit à la création de valeur et la compétition à l'appropriation de valeur. Les tensions entre la coopération et la compétition sont principalement engendrées par le conflit entre la création de bénéfices collectifs et l'appropriation de bénéfices individuels (Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala et Tidström, 2014). Ces tensions maintiennent un équilibre fragile entre les partenaires et induisent une situation risquée permanente (Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013).

Les stratégies de coopération créent des tensions fortes entre les acteurs. Selon Fernandez et Le Roy (2015), ces tensions sont étudiées, dans les recherches antérieures, au niveau inter-organisationnel mais pas au niveau intra-organisationnel (Inkpen, 2000 ; Walley, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009). La persistance de ces tensions est sujette à l'émergence de plusieurs conflits dans les relations inter-organisationnelles.

Le conflit est abordé en sciences sociales, comme ayant des conséquences négatives ou positives (Assael, 1969), sur le fonctionnement de la collaboration. Les recherches sur la gestion des conflits (Rahim, 1983 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Bendersky, 2003), identifient plusieurs types de stratégies de résolution de conflits. Les recherches portent sur des niveaux d'analyse différents (entre individus, organisations, etc.) sans que cela n'entraîne de distinction marquante entre les typologies. En revanche, les recherches 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). Or, dans un réseau d'innovation (Dhanaraj et Parkhe, 2006), il est crucial de considérer l'ensemble des interactions entre les collaborateurs. En effet, si un conflit émerge entre deux partenaires techniques, il est possible qu'un autre membre du réseau agisse pour le résoudre (exemple : le porteur de projet). Le pivot peut donc occuper une place de premier plan dans la mise en place de modalités de résolution de conflits. Or, ce type de situation n'est pas envisagé dans la littérature sur le sujet. Ainsi, ces mécanismes semblent plus complexes dans le cadre de réseaux d'innovation puisqu'ils ne sont pas toujours *ex-ante* (un projet d'innovation est par nature incertain et ne permet pas d'avoir une visibilité moyen-terme de la structure du réseau d'innovation) et le niveau d'engagement des collaborateurs est très hétérogène. La typologie de Mohr et Spekman (1994) avec six types de mécanismes pour étudier les coopérations, a l'avantage d'être facilement opérationnalisable. Comme ces auteurs n'étudient que des relations bilatérales, nous retenons ces mécanismes avec quelques amendements pour la prise en compte des relations multilatérales.

**Tableau 2 : Les différentes modalités de résolution de conflits**

| Modalité de résolution de conflit | Description  |
|-----------------------------------|--|
| Résolution conjointe              | Les différentes parties s'engagent pour ensemble trouver une solution mutuelle au problème.  |
| Persuasion                        | Lorsque l'une des parties (ou un groupe d'organismes) tente de persuader les autres collaborateurs que la solution A ou B est la meilleure pour sortir de la situation de conflit. |
| Coercition                        | Permet à un ou plusieurs partenaires de contraindre les autres à choisir la solution qu'il a retenue pour résoudre le conflit  |
| Sanction                          | Réprimander amicalement un partenaire ou à l'exclure de la collaboration   |
| Appel à un tiers (arbitrage)      | Utilisé pour réaliser un arbitrage entre les différentes parties prenantes (arbitre ou tribunal).  |

Source : Mohr et Spekman, 1994.

Pour Mohr et Spekman (1994), choisir de faire appel à un tiers peut engendrer des conséquences positives sur la suite de la collaboration, néanmoins la résolution interne (absence de parties extérieures) aboutit à une pérennité plus forte de la relation. La résolution de conflits n'est donc pas une variable linéaire.

Ainsi, lorsque certains mécanismes sont défaillants dans la régulation de la relation de coopération, Hannachi et Coléno (2012) distinguent trois formes génériques de coopération en fonction du mode de régulation : par des conventions tacites, par un acteur tiers ou par une arène de médiation. Nous analysons ici la combinaison des deux premières catégories. Les travaux sur la coopération et sur les stratégies collectives soulignent le rôle crucial de coordination et de régulation que joue un « acteur tiers » (Dari, 2010). Son intervention est particulièrement pertinente lorsque les mêmes individus sont impliqués dans les relations de coopération et de concurrence au principe d'une séparation des intérêts antagonistes (Bengtsson et Kock, 2000). Ce dernier joue un rôle en matière de gestion des conflits entre partenaires-adversaires (Hiesse, Fernandez et Dari, 2009), en tant que médiateur susceptible d'influencer la coopération (Dagnino *et al.*, 2007). Les travaux de Cusin *et al.* (2013) montrent que la résolution des conflits de coopération s'acquiert en coordonnant la négociation collective des partenaires-adversaires autour des critères de coopération, ainsi qu'en favorisant l'émergence d'actions communes susceptibles de renforcer la cohésion sociale pour lesquelles les acteurs sont volontaires. D'un côté, les règles formelles, comme les contrats, permettent de réduire l'incertitude et les comportements opportunistes (Torre, 2002). De l'autre, les règles tacites, comme les conventions notamment de type *gentleman agreement*, permettent la préservation du bien commun unissant les concurrents, en termes d'image, de réputation ou de qualité (Hannachi *et al.*, 2010).

L'analyse de ce qui précède nous conduit à affirmer que **l'existence des situations conflictuelles freine la dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun**. Ainsi, les conflits sont inhérents à la nature délibérée ou contraignante des relations de coopération des entreprises du secteur camerounais de la téléphonie mobile. Les mécanismes de gestion de ces conflits dépendent du pouvoir de négociation détenu par chaque Opérateur et des relations que celui-ci entretient avec les autorités de tutelle.

## 2. LA GESTION DES CONFLITS DANS LES RELATIONS DE COOPETITION : APERÇU DES REALITES DANS LE SECTEUR CAMEROUNAIS DE LA TELEPHONIE MOBILE

### 2.1 Eléments méthodologiques

**Cette recherche se positionne dans le paradigme interprétativiste**, finalement la connaissance est 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. Dans cette perspective, le paradigme interprétativiste nous a semblé justifié dans cette recherche. L'objet de cette étude (les stratégies de coopération), ne bénéficiant 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.

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, la 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 dans la dynamique des relations de coopération, la présente recherche opte 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 (dirigeants, 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 des 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. Cette recherche a pris en compte les quatre entreprises constituant l'univers concurrentiel actuel du secteur camerounais de la téléphonie mobile à savoir : CAMTEL, ORANGE, MTN et VIETTEL. Cette collecte de données a pour objet de faire le point sur les effets des conflits émergents dans des relations de coopération des entreprises du secteur de la téléphonie mobile.

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

**Le traitement des données** : le recours à un programme informatique (MAXQDA 2018) 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. Ce 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 3 : Synthèse des choix méthodologiques**

| Choix                                    | Option retenue   | Justifications  |
|--|--|---|
| <b>Epistémologie</b>                     | 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.  |
| <b>Type de méthodologie</b>              | 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 l'évolution des relations de coopération et les conditions d'émergence des conflits et tensions, nous avons retenu l'étude de cas.   |
| <b>Mode de raisonnement</b>              | Du choix de l'approche abductive   | Processus par des allers retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche. En effet, plusieurs auteurs qualifient ce processus d'exploration « hybride » et soulignent que ces recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés (le contexte). |
| <b>Technique de recueil des données</b>  | 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   |
| <b>Traitement et analyse des données</b> | Utilisation du logiciel MAXQDA 2018  | Le logiciel MAXQDA se présente comme un outil adapté à une analyse thématique.  |
| <b>Terrain de Recherche</b>              | Secteur camerounais de la téléphonie mobile                                  | Rencontres avec les responsables du MINPOSTEL et les directeurs généraux de l'ANTIC et l'ART. Entretiens avec les hauts responsables de CAMTEL, ORANGE, MTN et VIETTEL.   |

Source : Synthèse de la littérature et la démarche empirique

## 2.2 L'importance des conflits dans la relation de coopération 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 à savoir : CAMTEL, ORANGE, MTN et le nouvel entrant NEXTTEL. Ces opérateurs développent de nombreuses activités.

**Tableau N°4 : Les acteurs du secteur camerounais de la téléphonie mobile**

| ACTEURS                                     | ROLES   |
|---|---|
| CAMTEL                                      | Accompagnateur de voix de support réseau de télécommunication, Opérateurs de voix et Internet   |
| ORANGE                                      | Opérateurs de voix, Internet et services à valeur ajoutée   |
| NEXTEL                                      | Opérateurs de voix, Internet et services à valeur ajoutée   |
| MTN   | Opérateurs de voix, Internet et services à valeur ajoutée   |
| Les Fournisseurs : Huawei, Camtel, Ericsson | Équipementiers en matière technique et commerciale (fibre optique, appareils téléphoniques, matériels divers, etc.).                  |
| Les Pouvoirs Publics                        | L'Etat joue un rôle de régulateur et d'arbitre à travers ses organes (MINPOSTEL, qui fait les lois et l'ART, qui les fait appliquer). |

Source : résultats de nos enquêtes

La multitude d'acteurs favorise les relations de coopération entre les entreprises offrants des produits similaires. Cette coopération se traduit aussi bien par des actions de compétition que celles de coopération au sein du secteur.

Pour ce qui concerne 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.

**Tableau N°5 : 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<br>-Qualité de service<br>-Prix psychologique<br>-Innovation<br>-Créativité<br>-Service après-vente<br>-Etude de marché, etc. | -Prix compétitifs<br>- Qualité des services<br>-Qualité des produits<br>-Utilisation stratégique des ressources humaines | -Publicité<br>-Promotions<br>-Force de vente<br>-Evènements (foire, salon...) |
| Éléments de compétition  | -Rentabilité, progression des marges<br>-Jugement de la clientèle  | -Rentabilité, progression des marges<br>-Jugement de la clientèle  | -Rapport qualité /prix<br>-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 des 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 imposé 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 désigné par coopération syndicale. En réalité les opérateurs se mettent ensemble pour lutter pour la protection de leur droit vis-à-vis de l'Etat. Plus loin MTN et Orange avouent aussi unir leurs forces pour lutter contre la contrebande dans le secteur. Le tout dernier opérateur à savoir NEXTTEL s'est aussi aligné aux deux autres pour non seulement être édifié mais également pour mener les mêmes combats.

**Tableau N°6 : Les pratiques de « savoir échanger » dans le secteur de la téléphonie mobile**

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

|                                      |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Facilité à réaliser plus des profits | Pas du tout d'accord, activité commerciale parallèlement opposées  | Pas d'accord, activités commerciales et activités de coopération différentes | Pas du tout d'accord, peut-être du profit, mais pas plus que d'habitude             |
| Accès à de nouvelles ressources      | Compétences technologiques, logistiques et capacité de négociation | Ressources technologiques et capacités de négociation                        | Compétences technologiques et forte culture d'adaptation aux fluctuations du marché |

Source : résultats de nos enquêtes

On peut donc observer globalement que la coopération se matérialise à travers : le partage et la mutualisation des infrastructures ou cohabitation des sites (partage des pilonnages par exemple), le calcul du revenu sharing (compensation commerciale générées par le trafic entrant), des partenariats et accords liés à la portabilité et l'interopérabilité dans le processus d'interconnexion entre clients appartenant à des opérateurs différents. Pour ces acteurs, la conception de la coopération peut être illustrée comme suit :

« La coopération reste un terme technique, mais nous pouvons inscrire notre compréhension en termes de mutualisations des ressources et compétences détenues par chaque opérateur sur les domaines dans lesquels il est nécessaire de collaborer, de façon délibérée ou contraignante dans la même activité. sur le plan technique avec la cohabitation des sites. Aujourd'hui par exemple IHS gère l'ensemble des pilonnages mutualisés par les deux grands opérateurs. Ceci constitue un choix délibéré avec pour effet l'optimisation des coûts. sur le plan commercial on peut éviter une concurrence déloyale et s'entendre sur les tarifs de certains produits, on observe la coopération sur le calcul du Revenu Charing (compensations commerciales générées par le trafic entrant ; sur le plan juridique et administratif. Les opérateurs peuvent s'entendre sur un certain nombre de recours à transmettre au régulateur à l'effet d'alléger certaines contraintes réglementaires, commerciales et techniques... ».

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 N°7 : Les conflits en présence**

| Types de conflits de coopération   | Description  |
|------------------------------------|--|
| Non-respect des cahiers de charges | Les conflits relèvent notamment du non-respect des délais d'implémentation des actions communes. 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 des périmètres imposés par les cahiers de charges et des titres de concessions. |
| Rétention des données clients      | Refus de partager les données des clients (échanges des informations sur la portabilité), lenteurs de traitement des plaintes clients.   |
| Calcul erroné du Revenu Sharing    | Les mécanismes de calcul du revenu sharing ne sont pas les mêmes pour tous les opérateurs. La surévaluation des coûts des bandes passantes de la fibre optique.  |
| Réclamations clients non traitées  | Les clients s'impatientent le plus souvent pour la portabilité et sont souvent obligés de prendre de nouveaux abonnements.   |
| Qualité d'infrastructures          | Certaines infrastructures sont vétustes, mauvais déploiement de la fibre optique, la mauvaise maintenance (par exemple au niveau de la fibre qui se coupe temporairement).   |
| Rupture de la fibre optique        | Situations de non-paiement des factures, dans les cas du conflit ORANGE-CAMTEL ayant entraîné la coupure de la fibre optique et coupure d'internet, suite à une mauvaise facturation de CAMTEL remise en question par Orange.  |

Source : résultats de nos enquêtes

Les conflits existants dans la relation de coopération des entreprises du secteur de la téléphonie mobile relèvent d'un désaccord entre les acteurs. Afin d'éviter au maximum ces situations, les membres doivent s'assurer de leur engagement réciproque en passant éventuellement par la signature d'un contrat de coopération. Mohr et

Spekman (1994) considère que la réussite d'une relation de partenariat dépend de trois variables : les attributs de l'association (confiance, coordination, interdépendance, etc.), la communication entre les parties (qualité, fréquence, etc.) et les modes de résolution de conflits.

« Sur le plan technique, les conflits portent souvent sur le non-respect des bandes de fréquences allouées. L'absence de la conception dès le départ que l'infrastructure doit être partagée. Certaines infrastructures sont vétustes, mauvais déploiement de la fibre optique, la mauvaise maintenance (par exemple au niveau de la fibre qui se coupe temporairement). Les conflits relèvent notamment sur le plan commercial sur le non-respect des délais d'implémentation des actions communes (accords mutuels d'alignement des prix sur une offre commerciale, accords mutuels de partage des données sur la portabilité. On arrive souvent à des situations de non-paiement des factures, 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 forte implication sur le client et la qualité des services ».

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. Des analyses qui précèdent, nous constatons que les conflits affectent négativement la dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. Ce constat nous amène à affirmer que l'existence des situations conflictuelles freine la dynamique des relations de coopération entre les entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. Cette conclusion rejoint l'idée 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.

S'il est vrai que la relation de coopération engage plusieurs parties généralement du même secteur d'activité, il serait logique de penser que ces dernières nouent des relations régies par des normes. Ces relations sont ficelées par des contrats, tout au niveau individuel (des collaborateurs du même département) qu'au niveau étatique (l'exemple des relations bilatérales, multilatérales).

Les modes de résolution de conflits sont hétérogènes et dépendent du type de conflit entre les acteurs. Si le conflit est lié à la conduite du projet (cognitif), la discussion ou la persuasion sont privilégiées. Une situation tendue rend plus difficile un éventuel accord, conférant au conflit la spécificité de se nourrir lui-même et d'entraîner les membres dans une spirale (Fréchet, 2002). Si le conflit est lié à la relation de coopération (affectif), le recours à la coercition, la sanction ou à un tiers (tribunal ou arbitre) est davantage utilisé. Les théories contractuelles (Fréchet, 2002), proposent principalement deux modes de résolution de conflits : la révocation (sortie du membre) ou le recours au tribunal. La résolution conjointe suite à des discussions peut également être favorable à l'avancement de la relation de coopération, à condition que chacune des parties accepte le dialogue (Boyle et al., 1992). La littérature indique que cinq modalités de résolution des conflits (Geykens, Steenkamp et Kumar, 1999 ; Kim, 2000 ; Pruitt et al., 1997), à savoir : la résolution conjointe, persuasion, coercition, sanction



ou l'arbitrage (appel à un tiers). Ces modes de résolution peuvent être applicables aux conflits présents dans la relation de coopétition des entreprises du secteur de la téléphonie mobile. Les acteurs commencent par utiliser la négociation. Ce n'est qu'en cas d'échec qu'ils emploient des techniques plus dures (Mohr et Spekman, 1994) telles que la coercition ou la sanction.

Le régulateur sert d'arbitre et de facilitateur dans la gestion des conflits entre les opérateurs. Il permet de recadrer les objectifs initialement fixés par les opérateurs. Le régulateur favorise l'aboutissement des relations consensuelles entre les opérateurs. Il a pour rôle de coordonner l'ensemble des actions des opérateurs du secteur.

*« L'ART joue un rôle majeur pour garantir le bon fonctionnement des instances de gouvernance mises en place entre les parties. Le MINPOSTEL fait les lois et l'ART les fait appliquer. L'ART et l'ANTIC (gestion du cyber espace). Le non-respect des périmètres imposés par les cahiers de charges et des titres de concessions. Il nous arrive aussi souvent de saisir les autorités de régulation pour »*

Le partage des risques est un élément déterminant dans la stratégie de coopétition. 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 piliers, 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. Une relation profitable aux acteurs de téléphonie empêche l'émergence des 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 coopétition doit être une relation de type gagnante- gagnante et mener à des résultats positifs.

## CONCLUSION

Cette étude nous a permis de justifier l'émergence des conflits dans la dynamique des relations de coopétition 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 coopétition 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 coopétitives et ont une influence sur les relations de coopétition.

Les conflits ont un impact sur la dynamique des relations de coopétition. Il est important et essentiel de manager les relations de coopétition 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 des charges afin d'éviter les conflits coopétitif et réaliser les économies d'échelle. Leur capacité d'intégration du paradoxe coopétitif est alors essentielle pour la réussite de la stratégie de coopétition. Les mécanismes de gestion de ces conflits dépendent de pouvoir de négociation détenu par chaque Opérateur ainsi des relations qu'il entretient avec les autorités de tutelle. Pour atténuer ces problèmes, les opérateurs de la téléphonie mobile ont recours à différentes modalités de résolution de conflits à savoir : le consensus, la négociation, la coercition, la sanction ou le recours à l'arbitrage.

S'il est vrai que la relation de coopétition engage plusieurs parties généralement du même secteur d'activité, il serait logique de penser que ces dernières nouent des relations régies par des normes. Ces relations sont ficelées par des contrats, tout au niveau individuel (des collaborateurs du même département) qu'au niveau étatique (l'exemple des relations bilatérales, multilatérales).

Les modes de résolution de conflits sont hétérogènes et dépendent du type de conflit entre les acteurs. Si le conflit est lié à la conduite du projet (cognitif), la discussion ou la persuasion sont privilégiées. Une situation tendue rend plus difficile un éventuel accord, conférant au conflit la spécificité de se nourrir lui-même et d'entraîner les membres dans une spirale (Fréchet, 2002). Si le conflit est lié à la relation de coopération (affectif), le recours à la coercition, la sanction ou à un tiers (tribunal ou arbitre) est davantage utilisé. Les théories contractuelles (Fréchet, 2002), proposent principalement deux modes de résolution de conflits : la révocation (sortie du membre) ou le recours au tribunal. La résolution conjointe suite à des discussions peut également être favorable à l'avancement de la relation de coopétition, à condition que chacune des parties accepte le dialogue (Boyle et al., 1992). La littérature indique que cinq modalités de résolution des conflits (Geykens, Steenkamp et Kumar, 1999 ; Kim, 2000 ; Pruitt et al., 1997), à savoir : la résolution conjointe, persuasion, coercition, sanction ou l'arbitrage (appel à un tiers). Ces modes de résolution peuvent être applicables aux conflits présents dans la relation de coopétition des entreprises du secteur de la téléphonie mobile. Les acteurs commencent par utiliser la négociation. Ce n'est qu'en cas d'échec qu'ils emploient des techniques plus dures (Mohr et Spekman, 1994) telles que la coercition ou la sanction.

La recherche sur les conflits et la dynamique des relations de coopétition 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 coopétition et l'effet des conflits sur la dynamique des relations de coopétition. Il existe d'autres facteurs qu'il faudrait introduire pour avoir une meilleure explication théorique des conflits sur la dynamique des relations de coopétition. Seules de nouvelles recherches permettront ces investigations.

## BIBLIOGRAPHIE

- 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. et Fombrun C.J. 1983, Collective strategy : social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.
- 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. et Ibert J. 2003, Quelles approches avec quelles données ?, dans *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart (dir.), Paris, Dunod, pp. 83-103.
- Bengtsson M. et 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.
- Bengtsson M. et Kock S. 2000, "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 411-426.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. 1995, The right game : use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 57-71.
- Bresser R.K et Harl J.E. 1986, Collective strategy : vice or virtue ?, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, pp. 408-427.
- Callon M., Laredo P., MUSTAR P., 1995, La gestion stratégique de la recherche et de la technologie, *Economica*.
- Chen M-J., Su K-H., TSAI W., 2007, Competitive Tension : the Awareness MotivationCapability Perspective, *Academy of Management*, 50 : 1, pp.101-118.
- 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, n° 3, pp. 271-290.
- Compere B., 2002, *Régulation des conflits de travail. Cas pratiques pour DRH*, Paris, Éditions d'organisation.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- De Dreu C, et Beersma C B., 2005, Conflict in Organizations : Beyond Effectiveness and Performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, pp. 105-117.
- 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.
- Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. 2007, La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, pp. 87-98.
- Dari I. 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.

- Essama Nanga E. E. & Worou Houndekon R. D., 2022, Gestion des conflits dans les relations de coopétition des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press
- Das T.K., Teng B.S., 1996, Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 6, pp. 827-843.
- Das T.K., Teng B.S., 2000, Instabilities of strategic Alliances : an internal tensions perspectives, *Organization Science*, vol. 11, n° 1, pp. 77-101.
- Depeyre C. et Dumez H. 2007, Le rôle du client dans les stratégies de coopétition, *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. et 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.
- Fernandez A.S. et al. 2009, Mesurer la coopétition : mission impossible ?, *Revue Sciences de Gestion*, n° 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, n° 5, pp. 155-169.
- Fernandez A.S. et Le Roy F. 2012, Manager la coopétition pour l'innovation dans les industries de haute technologie : l'avènement de l'équipe-projet coopétitive, à la 21e conférence de l'Association internationale de management stratégique, Lille, 4-6 juin.
- Frechet M., 2003, Les conflits dans les partenariats d'innovation: essai de propositions, XIIIe Conférence internationale de management stratégique, Tunis.
- Frechet M., 2004, Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation, Vuibert.
- Gardet E., Gandia R. 2014. Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation, *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°240, pp. 45-61.
- Garrette B., Dussauge P. 1995, Les stratégies d'alliance, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- 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, n° 4, pp. 266-293.
- Hannachi M. et Coléno F. 2012, How to adequately balance between competition and cooperation ? A typology of horizontal coopétition, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 17, n° 3, pp. 273-289.
- Hannachi M., Coléno 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*, n° 101, pp. 16-25.
- Hiesse V., Fernandez A.S. et 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.
- 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, n° 6, pp. 779-804.

Essama Nanga E. E. & Worou Houndekon R. D., 2022, Gestion des conflits dans les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

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. et 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.

Levinthal D.A. et March J.G. 1993, The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 95-112.

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.

Miles M.B. et Huberman a.M. 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck (Méthodes en sciences humaines), Paris, 626 p.

Missonier A. 2013, Relations stratégiques inter-organisationnelles : quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexion sur une mise en œuvre, Habilitation à diriger des recherches.

Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H. 2007, Le management de la coopération, le cas du secteur des ERP, *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, pp. 111-133.

Roux-Dufort C. 1996, Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 108, pp. 79-89.

Roy P. 2010, *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, La Découverte, Paris, 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, n° 2, pp. 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.), n° 14, pp. 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, pp. 39-62.

Torre A. et Rallet A. 2005, Proximity and Localization, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-59.

Tversky A. et Kahneman D. 1974, Judgment under uncertainty : heuristics and biases, *Science, New Series*, vol. 185, n° 4157, pp. 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, n° 4, pp. 225-233.

Yami S. 2003, Petite entreprise et stratégie collective de filiale, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, pp. 165-179.



Essama Nanga E. E. & Worou Houndekon R. D., 2022, Gestion des conflits dans les relations de coopétition des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

Yin R. 2003, Case study research – Design and methods, 3e édition, Thousand Oaks, Sage, 173 p.