

Confiance et stabilité des alliances coopétitives dans la téléphonie mobile au Cameroun : approche par le cycle de vie

Trust and Stability of Coopetitive Alliances in Mobile Telecommunications in Cameroon: An Alliance Life Cycle Approach

ATANGANA NDONGO Charles Blondel

Doctorant

Ecole Normale d'Enseignement Technique de Douala (ENSET)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)

AMOUGOU OYONO Thomas

Enseignant chercheur

Ecole Normale d'Enseignement Technique de Douala (ENSET)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)

ANABA EHONGO Eric Noel

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Douala (ESSEC)

Université de Douala -Cameroun

Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en Management et en Entrepreneuriat (CERAME)

Date de soumission : 27/01/2026

Date d'acceptation : 07/03/2026

Pour citer cet article :

Atangana Ndongo. C.B. & al. (2026) « Confiance et stabilité des alliances coopétitives dans la téléphonie mobile au Cameroun : approche par le cycle de vie », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 115- 135.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre comment la confiance contribue à la stabilité des alliances coopératives dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. La recherche adopte une approche qualitative basée sur des études de cas multiples, impliquant des entretiens semi-directifs auprès des managers d'opérateurs mobiles et l'analyse de documents internes relatifs aux alliances stratégiques. Les résultats montrent que la confiance se déploie différemment selon les phases du cycle de vie de l'alliance (formation, développement et maturité) et joue un rôle clé pour réduire l'opportunisme, faciliter le partage des ressources et consolider la relation coopérative. L'étude met également en évidence l'importance du contexte local et sectoriel dans la gestion des alliances, et souligne que la confiance n'est pas un mécanisme statique mais un processus dynamique, multidimensionnel et contextuel. Ces conclusions offrent des implications pratiques pour les managers visant à stabiliser et renforcer les alliances stratégiques dans des environnements concurrentiels.

Mots clés : coopération ; confiance ; cycle de vie ; téléphonie mobile ; Cameroun.

Abstract

This article aims to examine how trust contributes to the stability of cooperative alliances in the mobile telecommunications sector in Cameroon. A qualitative approach was adopted, based on multiple case studies, including semi-structured interviews with managers and analysis of internal documents related to strategic alliances. The findings indicate that trust unfolds differently across the alliance life cycle (formation, development, and maturity) and plays a pivotal role in reducing opportunism, facilitating resource sharing, and reinforcing the cooperative relationship. The study also highlights the significance of the local and sectoral context in alliance management, demonstrating that trust is not a static mechanism but a dynamic, multidimensional, and context-dependent process. These insights offer practical implications for managers seeking to stabilize and strengthen strategic alliances in highly competitive environments.

Keywords : cooperation; trust; alliance life cycle; mobile telecommunications; Cameroon.

Introduction

Dans le contexte actuel des affaires, marqué par une concurrence accrue et une complexité croissante, les entreprises cherchent à développer des alliances stratégiques qui leur permettent de renforcer leur avantage concurrentiel et d'améliorer leurs performances (Dowling et al., 1996 ; Harbison & Pekar, 1998). Parmi ces alliances, la coopétition, qui combine simultanément coopération et compétition entre partenaires, est devenue un levier stratégique majeur (Bengtsson & Kock, 2000 ; Nalebuff & Brandenburger, 1996). Les relations coopétitives permettent aux entreprises de partager des ressources et des compétences, de réduire les coûts et les risques, d'accéder à de nouveaux marchés et de stimuler l'innovation, contribuant ainsi à une performance organisationnelle supérieure (Gnyawali & Park, 2011 ; Lado et al., 1997 ; Yami & Nemeah, 2014).

Cependant, la coopétition comporte des tensions intrinsèques : partage de connaissances sensibles, comportements opportunistes et risques de conflit peuvent compromettre la stabilité de l'alliance (Fernandez et al., 2014 ; Raza-Ullah, 2018). C'est dans ce contexte que la confiance apparaît comme un mécanisme clé pour sécuriser la relation et réduire les risques perçus par les partenaires. La confiance est définie comme l'attente positive qu'un acteur a quant au comportement de son partenaire, même en situation de vulnérabilité (Myard, 2015 ; Koenig & Van Wijk, 1992). Elle ne se substitue pas aux mécanismes contractuels, mais constitue un mode de contrôle informel, favorisant l'engagement mutuel et la stabilité des alliances.

Pour comprendre comment la confiance contribue à la stabilité des alliances coopétitives, il est pertinent de l'analyser sous le prisme du cycle de vie de l'alliance. Les alliances évoluent généralement selon des phases distinctes : formation, développement, maturation et parfois rupture (Gulati et al., 2000 ; Ring & Van de Ven, 1992). La nature et l'intensité des mécanismes de confiance varient selon ces phases : au moment de la formation, la confiance initiale peut faciliter la mise en place de la coopération ; durant le développement, elle favorise le partage de ressources et la co-création de valeur ; enfin, à la maturité, elle soutient la stabilité face aux tensions compétitives et aux risques d'opportunisme.

Ainsi, cet article vise à examiner comment la mise en place d'un cadre de confiance contribue à la stabilité des alliances coopétitives dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, en mobilisant une approche qualitative basée sur une étude de cas multiple. Cette analyse permettra de mettre en évidence les pratiques favorisant la confiance à chaque phase du cycle

de vie de l'alliance et d'éclairer les implications théoriques et managériales pour les entreprises opérant dans des environnements concurrentiels et interdépendants.

1. Ancrage conceptuel et lecture théorique

1.1. Gouverner la coopétition par la confiance : vers un cadre dynamique des alliances dans la téléphonie mobile

1.1.1. La coopétition dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile

Le secteur camerounais de la téléphonie mobile est structuré autour de quelques acteurs majeurs : MTN, Orange et Camtel. La concurrence y est intense, mais la dynamique du marché incite également à des alliances stratégiques. Ces alliances visent à :

- Partager les infrastructures (tours, antennes, systèmes de transmission), réduisant ainsi les coûts fixes.
- Développer des plateformes de services numériques telles que Mowali pour les paiements mobiles.
- Mutualiser l'innovation et l'expertise managériale, notamment pour la R&D et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Dans ce contexte, les relations inter-organisationnelles illustrent la nature paradoxale de la coopétition : coopération pour créer de la valeur commune et compétition pour s'approprier individuellement une partie de cette valeur (Bengtsson & Kock, 2000 ; Gnyawali & Park, 2011).

Alors que les approches classiques en stratégie (Porter, 1980 ; D'Aveni, 1994) se focalisent sur la compétition pour obtenir un avantage durable, elles méconnaissent la dimension relationnelle et les opportunités offertes par la coopération. Ces approches négligent également la dimension dynamique des relations : les alliances ne sont pas statiques, et leur réussite dépend de la capacité des partenaires à ajuster leurs comportements et à gérer les tensions entre coopération et compétition.

1.1.2. La confiance comme mécanisme de gouvernance informelle

La confiance est définie comme l'attente positive qu'un partenaire a quant au comportement de l'autre dans un contexte risqué (Myard, 2015). Elle fonctionne comme un mécanisme de gouvernance informelle, réduisant l'incertitude et limitant l'opportunisme (Koenig & Van Wijk, 1992).

Dans le contexte camerounais, la confiance est multidimensionnelle :

- **Confiance cognitive** : basée sur la compétence, la réputation et la fiabilité du partenaire. Elle est cruciale lors de la sélection du partenaire et de la formation de l'alliance.
- **Confiance affective** : développée à travers les interactions répétées, les échanges d'informations sensibles et la coopération quotidienne. Elle facilite la coordination et le partage des ressources.
- **Confiance comportementale** : reposant sur l'assurance que le partenaire respectera les engagements pris, contribuant à la stabilité de l'alliance à long terme.

Alors que la gouvernance contractuelle classique (Williamson, 1975) repose sur des obligations formelles pour réguler les comportements, elle reste insuffisante dans des contextes complexes et dynamiques. Les alliances coopératives, en particulier dans le secteur de la téléphonie mobile, exigent des interactions flexibles, informelles et adaptatives, où la confiance devient centrale pour réduire l'opportunisme et garantir la pérennité de la relation.

1.1.3. Le besoin d'un cadre dynamique : le cycle de vie des alliances

Si les approches précédentes ont permis d'éclairer la nature paradoxale de la coopération et les mécanismes de régulation des tensions, elles demeurent largement statiques, peinant à saisir la transformation de ces dynamiques au fil du temps, ce qui justifie le recours à une lecture processuelle fondée sur le cycle de vie des alliances. Pour dépasser ces limites, le modèle du cycle de vie des alliances (Ring & Van de Ven, 1992 ; Gulati et al., 2000) propose une lecture temporelle et progressive des relations inter-organisationnelles. Ce modèle permet de :

- Identifier les phases successives d'une alliance (formation, développement, maturité).
- Comprendre comment la confiance se construit et évolue dans chacune de ces phases.
- Relier la théorie aux pratiques concrètes observées dans le secteur camerounais, où les alliances doivent faire face à une forte incertitude technologique et concurrentielle.

1.2. Cycle de vie des alliances et dynamique de la confiance

1.2.1. La phase de formation et la confiance cognitive

La phase de formation d'une alliance coopérative correspond à la sélection des partenaires et à la négociation initiale des objectifs communs. La confiance cognitive, basée sur les compétences et la réputation du partenaire, joue un rôle central pour réduire l'incertitude et sécuriser les engagements (Myard, 2015 ; Raza-Ullah, 2018).

Dans le secteur camerounais, les opérateurs télécoms évaluent la fiabilité technique, financière et stratégique de leurs partenaires avant de s'engager :

MTN et Orange évaluent les infrastructures et la compatibilité technologique de Mowali pour sécuriser le lancement d'un service de paiement mobile.

Les critères cognitifs incluent également la capacité à respecter les délais, l'expérience antérieure dans des projets similaires et la réputation sur le marché (Gnyawali & Park, 2011).

Cette phase montre que la confiance ne naît pas spontanément, mais se construit sur des éléments vérifiables et mesurables, permettant aux entreprises de limiter le risque d'opportunisme dès le départ. Les recherches récentes confirment que la confiance cognitive est fondamentale pour la formation réussie des alliances dans des environnements complexes (Bouncken et al., 2017).

1.2.2. La phase de développement et la confiance affective

La phase de développement correspond à la mise en œuvre concrète de la coopération et à l'atteinte des objectifs communs. La confiance affective se construit progressivement à travers :

- Des interactions répétées et régulières entre les équipes ; le partage d'informations sensibles, comme les données clients ou les innovations technologiques ; la coordination des ressources, notamment pour la maintenance des infrastructures partagées.

Dans le contexte camerounais :

Les comités de suivi et les réunions bilatérales entre MTN et Orange permettent de renforcer la confiance affective et de prévenir les conflits liés à la concurrence.

La gestion collaborative de la R&D et des nouvelles offres contribue à créer un climat de coopération durable (Wu et al., 2015).

Les travaux récents montrent que cette phase est cruciale pour transformer une alliance potentielle en partenariat solide. La confiance affective favorise la communication ouverte, la résolution des problèmes et la capacité des partenaires à s'adapter aux changements rapides du marché (Ritala et al., 2015).

1.2.3. La phase de maturité et la confiance comportementale

Lorsque l'alliance atteint la maturité, les partenaires doivent maintenir leur collaboration tout en continuant à rivaliser sur certains segments. La confiance comportementale devient alors le levier principal :

- Elle repose sur la capacité à respecter les engagements implicites et explicites.
- Elle permet de réduire les tensions liées à l'opportunisme et à la compétition interne.

Exemples dans le secteur camerounais :

Les opérateurs respectent les quotas d'accès aux infrastructures et les accords tarifaires implicites pour éviter les conflits sur les clients.

La confiance comportementale assure la continuité de la coopération même lorsque les intérêts des partenaires divergent temporairement (Fernandez et al., 2014 ; Raza-Ullah et al., 2014).

Cette phase illustre la stabilité et la résilience de l'alliance : elle montre que la confiance n'est pas statique, mais qu'elle évolue et se renforce grâce à des comportements fiables et prévisibles.

1.2.4. Intégration des théories et dépassement de l'existant

Pris isolément, les principaux cadres mobilisés dans la littérature sur la coopération apportent des éclairages complémentaires mais fragmentés. Les approches paradoxales permettent d'identifier la nature irréductible des tensions, sans en saisir les variations temporelles (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Smith & Lewis, 2011). Les travaux sur la confiance inter organisationnelle soulignent son rôle stabilisateur, mais l'appréhendent le plus souvent comme un état relativement stable (Zaheer et al., 1998 ; Lewicki et al., 2006). Enfin, les recherches sur la gouvernance des alliances analysent les mécanismes de contrôle et de coordination, sans expliquer comment ceux-ci se reconfigurent au fil de la relation (Poppo & Zenger, 2002 ; Lumineau, 2017). Cette juxtaposition de cadres limite la compréhension des dynamiques coopératives.

L'intégration d'une perspective processuelle fondée sur le cycle de vie permet de dépasser cette fragmentation. Elle rend possible une lecture dynamique dans laquelle les tensions ne sont plus considérées comme des paradoxes statiques, mais comme des phénomènes évolutifs dont l'intensité et la nature varient selon les phases de la relation (Devece et al., 2019 ; Taubeneder et al., 2024 ; Klimas et al., 2025). Dans cette perspective, la confiance cesse d'être un simple antécédent de la coopération pour devenir un mécanisme central de régulation, dont la forme se transforme au fil du temps.

Cette lecture intégrée conduit à conceptualiser la confiance comme un processus cumulatif et contingent, structuré par les phases du cycle de vie. À la formation, elle prend une forme cognitive fondée sur des évaluations rationnelles ; au développement, elle se reconfigure en une confiance affective nourrie par les interactions ; à maturité, elle devient comportementale et repose sur la cohérence entre engagements et actions. Ce mouvement séquentiel permet d'expliquer comment les acteurs ajustent leurs mécanismes de gestion des tensions en fonction des enjeux propres à chaque phase.

Tableau 1 : articulation dynamique entre tension, confiance et cycle de vie

Dimension	Lecture fragmentée	Lecture intégrée proposée
Tensions	Paradoxes permanents	Phénomènes évolutifs
Confiance	Stock relationnel	Mécanisme dynamique
Mécanismes	Outils isolés	Articulation séquentielle
Temporalité	Absente ou implicite	Variable structurante

Source : auteur

Cette synthèse met en évidence que le dépassement de l'existant ne réside pas dans l'ajout d'un cadre théorique supplémentaire, mais dans leur articulation dynamique autour de la temporalité. Le cycle de vie devient ainsi un principe organisateur, permettant de relier tensions, confiance et mécanismes dans une logique évolutive qui fonde le modèle conceptuel proposé.

2. Étude de la confiance dans les alliances coopétitives du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun

2.1. Approche méthodologique

Pour comprendre comment la confiance contribue à la stabilité des alliances coopétitives, nous avons adopté une approche qualitative par étude de cas multiples. Cette méthode est particulièrement adaptée à l'exploration des dynamiques complexes et paradoxales propres aux relations coopétitives (Yami & Nemeh, 2014 ; Gnyawali & Park, 2011).

2.1.1. Sélection des cas et participants

Trois opérateurs majeurs du Cameroun ont été retenus : MTN, Orange et Camtel, chacun ayant une expérience significative dans les alliances coopétitives.

- Critères de sélection : implication directe dans la gestion des alliances, expérience de minimum deux ans.
- Échantillon : 12 cadres (4 par opérateur), incluant responsables partenariats, responsables R&D et chefs de projet marketing.

Cette sélection raisonnée garantit l'accès à des informations pertinentes sur le fonctionnement interne des alliances et la perception de la confiance (Myard, 2015).

2.1.2. Collecte des données

- Entretiens semi-directif : questions centrées sur la confiance cognitive, affective et comportementale, et sur la perception de la stabilité des alliances.
- Documents internes : rapports annuels, bilans de projets coopétitifs et plans stratégiques.
- Observation participante : suivi de réunions inter-organisationnelles et comités de coordination.

2.1.3. Analyse des données

L'analyse a été réalisée via une analyse de contenu thématique, combinant codification inductive (emergent coding) et déductive (framework coding basé sur le cycle de vie de l'alliance). La triangulation des sources a renforcé la validité et la fiabilité des résultats (Yin, 2018).

2.2. Principaux résultats et discussion

Les résultats sont présentés selon les phases du cycle de vie de l'alliance coopérative : formation, développement et maturité, conformément à la théorie que nous avons adoptée.

2.2.1. Phase de formation : confiance cognitive

La confiance cognitive repose sur la perception de compétence et de fiabilité du partenaire, ainsi que sur la réputation et l'expérience antérieure (Koenig & Van Wijk, 1992).

Tableau 2 : Évaluation des partenaires et confiance cognitive

Critères évalués	MTN	Orange	Camtel
Réputation sur le marché	Élevée	Élevée	Moyenne
Compétences techniques	Élevées	Élevées	Moyennes
Expérience antérieure en partenariat	Longue	Moyenne	Courte

Source : auteur

Verbatims illustratifs : « *Avant de nous engager, nous devons être sûrs que notre partenaire peut tenir ses engagements techniques.* » Responsable, MTN

« *La réputation est notre premier filtre : si le partenaire n'a pas une bonne image, nous ne commençons même pas les discussions.* » Responsable, Orange

Proposition 1 : Une évaluation positive des compétences et de la réputation favorise la confiance cognitive dans la phase de formation.

Statut : fortement soutenue par les données empiriques

La proposition P1 repose sur l'idée que, lors de la phase de formation d'une alliance coopérative, les acteurs construisent prioritairement leur confiance sur des bases cognitives, fondées sur l'évaluation des compétences, de la réputation et des antécédents de performance du partenaire potentiel. Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'asymétrie informationnelle et l'absence d'historique relationnel, la confiance ne peut s'appuyer ni sur l'expérience partagée ni sur des interactions répétées. Elle se fonde alors sur des jugements rationnels, issus de signaux observables, permettant aux acteurs de réduire le risque perçu et de légitimer leur décision d'entrer en relation.

Cette proposition s'inscrit dans une perspective processuelle de la confiance, selon laquelle celle-ci se déploie de manière séquentielle au cours du cycle de vie de l'alliance. La confiance

cognitive constitue ainsi la première brique du processus relationnel, avant de se transformer progressivement en confiance affective puis comportementale. Dans les relations coopératives, cette phase initiale est particulièrement critique, car les partenaires doivent accepter de coopérer tout en restant concurrents, ce qui accentue le besoin de repères cognitifs fiables.

L'analyse inter-cas met en évidence que la proposition P1 est fortement soutenue par les données empiriques. Dans l'ensemble des situations étudiées, les acteurs expliquent leur décision d'entrer en relation par la crédibilité perçue du partenaire, sa capacité technique, son positionnement stratégique et son historique de performance. Ces éléments apparaissent comme des critères déterminants pour juger de la fiabilité du partenaire et réduire l'incertitude inhérente à la phase de formation.

Les données montrent également que cette confiance cognitive constitue une condition nécessaire à l'entrée en relation, mais qu'elle demeure fragile tant qu'elle n'est pas consolidée par des expériences relationnelles concrètes. En l'absence d'interactions régulières ou face à des signaux contradictoires, la confiance initiale tend à s'éroder rapidement, ce qui confirme son caractère provisoire et conditionnel. Cette fragilité est accentuée dans les relations coopératives, où la rivalité latente rend les acteurs particulièrement sensibles aux signaux négatifs.

Par ailleurs, les résultats indiquent que la réputation et les compétences perçues agissent comme des mécanismes de filtrage. Les acteurs sélectionnent prioritairement des partenaires jugés crédibles, ce qui limite l'exposition à l'opportunisme et favorise l'entrée dans la relation. Cette sélection initiale conditionne fortement la trajectoire future de l'alliance.

Ces résultats confirment les travaux fondateurs sur la confiance inter-organisationnelle, qui soulignent le rôle central des évaluations cognitives dans les phases initiales des relations (Zaheer et al., 1998 ; Lewicki, Tomlinson et Gillespie, 2006). Ils prolongent également les recherches sur la gouvernance des alliances, selon lesquelles les signaux de compétence et de réputation constituent des mécanismes essentiels de réduction de l'incertitude et du risque perçu (Gulati et Nickerson, 2008 ; Poppo et al., 2008).

Les recherches récentes sur le cycle de vie des alliances confirment que ces évaluations cognitives structurent les premières phases de la relation en conditionnant le degré d'engagement initial (Das et Teng, 2002 ; Klimas et al., 2025). Dans le champ de la coopération, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) et Chiambaretto et al. (2020) montrent que ces signaux permettent aux acteurs de gérer les paradoxes initiaux liés à la coexistence de coopération et de concurrence.

Ces travaux mettent également en évidence les limites de la confiance cognitive. En l'absence de renforcement par l'expérience relationnelle, elle demeure instable et vulnérable aux événements critiques (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009 ; Six et al., 2010).

La prédominance de la confiance cognitive dans la phase de formation peut être interprétée comme une stratégie de réduction du risque dans un contexte d'incertitude informationnelle. En l'absence d'historique partagé, les acteurs s'appuient sur des repères cognitifs externes pour sélectionner des partenaires jugés crédibles. La confiance cognitive agit ainsi comme un mécanisme de filtrage, permettant de limiter l'exposition à l'opportunisme et de sécuriser l'entrée dans la relation.

Dans une relation coopétitive, cette fonction est d'autant plus cruciale que les acteurs doivent accepter de partager certaines ressources tout en protégeant leurs avantages concurrentiels. La confiance cognitive permet alors de créer un premier espace de coopération, tout en restant conditionnée à des preuves ultérieures de fiabilité.

2.2.2. Phase de développement : confiance affective

Durant la phase de développement, la confiance affective se construit par la coopération, le partage d'informations et la régularité des interactions (Ritala et al., 2015).

Tableau 3 : Activités coopératives et confiance affective

Activité	MTN	Orange	Camtel
Partage d'informations sensibles	Oui	Oui	Partiel
Réunions de suivi fréquentes	Hebdomadaire	Bihebdomadaire	Mensuel
Collaboration R&D	Oui	Oui	Partiel

Source : auteur

Verbatims illustratifs : « *Nous partageons nos données clients uniquement avec des partenaires de confiance.* » Responsable marketing, MTN

« *Les réunions régulières nous permettent de résoudre rapidement les désaccords.* » Chef de projet, Orange

Proposition 2 : La fréquence et la qualité des interactions renforcent la confiance affective pendant le développement de l'alliance.

Statut : fortement soutenue par les données empiriques

La proposition P2 repose sur l'idée que la confiance ne demeure pas figée dans une forme strictement cognitive au cours du cycle de vie de l'alliance, mais qu'elle se transforme progressivement à travers les expériences relationnelles partagées. Plus précisément, P2 postule que, durant la phase de développement de l'alliance coopétitive, la fréquence et la qualité des interactions constituent les principaux déterminants de l'émergence d'une

confiance affective, caractérisée par des sentiments de proximité, de bienveillance et d'engagement mutuel. Cette proposition s'inscrit dans une perspective dynamique de la confiance, selon laquelle celle-ci se construit moins à partir d'évaluations rationnelles que par l'apprentissage relationnel et l'accumulation d'expériences partagées.

Dans le cadre des alliances coopératives, cette dynamique revêt une importance particulière. La coexistence de logiques de coopération et de concurrence génère des tensions structurelles qui rendent la relation fragile. La confiance affective apparaît alors comme un mécanisme essentiel pour soutenir la relation au-delà des seuls calculs d'intérêts, en favorisant une interprétation plus bienveillante des comportements du partenaire et une plus grande tolérance à l'ambiguïté.

L'analyse inter-cas met en évidence que la proposition P2 est fortement soutenue par les données empiriques. Dans l'ensemble des cas étudiés, les relations caractérisées par des échanges fréquents, ouverts et réciproques présentent des niveaux plus élevés de compréhension mutuelle et une plus grande capacité à gérer les tensions inhérentes à la coopération. Les acteurs associent la qualité de leurs relations à la régularité des contacts, à la transparence des échanges et à la possibilité d'aborder ouvertement les désaccords.

Les données révèlent également que la qualité relationnelle des interactions prime sur leur simple fréquence. Des échanges nombreux mais perçus comme instrumentaux, asymétriques ou imposés n'aboutissent pas à la construction d'une confiance affective durable. À l'inverse, des interactions moins fréquentes mais caractérisées par l'écoute, le respect et la reconnaissance mutuelle favorisent l'émergence d'un climat de proximité relationnelle. Ces constats soulignent que la confiance affective repose davantage sur la nature des interactions que sur leur volume.

Par ailleurs, l'analyse met en évidence que la confiance affective joue un rôle stabilisateur lorsque les acteurs sont confrontés à des situations de tension. Les relations dans lesquelles les partenaires entretiennent des échanges réguliers et de qualité présentent une plus grande résilience face aux conflits, car les acteurs disposent de canaux relationnels leur permettant de clarifier les malentendus et de rechercher des compromis.

Ces résultats confirment les travaux fondateurs sur la transformation progressive de la confiance, selon lesquels l'expérience relationnelle constitue le socle de la confiance affective (Lewicki et al., 2006 ; Six et al., 2010). Ils prolongent également les recherches qui montrent que les interactions répétées permettent de dépasser une confiance fondée sur le calcul pour

construire une relation basée sur des attentes positives et des sentiments de proximité (Lewicki & Brinsfield, 2017).

Dans le champ de la coopération, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) soulignent que les interactions jouent un rôle central dans la régulation des paradoxes relationnels, en permettant aux acteurs de maintenir un équilibre entre coopération et concurrence. Chiambaretto et al. (2020) montrent également que la qualité des échanges constitue un facteur clé de la durabilité des relations coopératives, en facilitant la gestion des tensions et la coordination des activités.

Les approches processuelles récentes confirment que la qualité relationnelle des interactions devient un déterminant majeur de la résilience des alliances face aux changements contextuels et aux événements critiques (Taubeneder et al., 2024 ; Klimas et al., 2025). Ces travaux soulignent que la confiance affective ne peut émerger que dans des contextes interactionnels favorisant la reconnaissance mutuelle, l'apprentissage relationnel et la construction d'une histoire partagée.

Cette dynamique peut être interprétée comme le résultat d'un apprentissage relationnel progressif. Les interactions répétées permettent aux acteurs de tester la fiabilité et les intentions de leur partenaire, générant au fil du temps un sentiment de proximité et de bienveillance. La confiance affective devient ainsi un levier de stabilisation, favorisant la tolérance aux tensions et la recherche de compromis, éléments essentiels à la durabilité des relations coopératives.

Dans un contexte coopératif, cette confiance affective ne supprime pas les tensions, mais elle en module les effets en facilitant la communication et en réduisant les interprétations opportunistes. Elle agit comme un mécanisme de régulation informelle, permettant aux partenaires de maintenir la relation malgré la persistance des paradoxes.

2.2.3. Phase de maturité : confiance comportementale

À maturité, la confiance comportementale se manifeste par le respect effectif des engagements et l'adhésion aux accords implicites et explicites (Fernandez et al., 2014).

Tableau 4 : Respect des engagements et confiance comportementale

Engagements respectés	MTN	Orange	Camtel	Source
Délais de livraison	Oui	Oui	Partiel	Entretiens 2025
Partage équitable des gains	Oui	Oui	Non	Observation réunions 2025
Respect des accords implicites	Oui	Oui	Partiel	Documents internes 2025

Source : auteur

Verbatims illustratifs : « *Même lorsque nous sommes en compétition sur certains produits, nous respectons les accords convenus.* » Directeur commercial, Orange

« *La confiance se construit en voyant que l'autre respecte ses engagements, même sans contrat strict.* » Responsable partenariats, MTN

Proposition 3 : Le respect effectif des engagements formels et implicites consolide la confiance comportementale à la maturité de l'alliance.

Statut : soutenue avec nuance par les données empiriques

La proposition P3 repose sur l'idée qu'à la phase de maturité de l'alliance coopérative, la confiance ne se manifeste plus principalement à travers des croyances (cognitives) ou des sentiments (affectifs), mais à travers des comportements observables, traduisant la fiabilité réelle des partenaires. À ce stade, les acteurs ont accumulé une expérience relationnelle suffisante pour juger la crédibilité de leur partenaire non plus sur la base de signaux ou d'interactions, mais sur la cohérence entre les engagements pris (qu'ils soient formels ou implicites) et les actions effectivement réalisées.

Cette proposition s'inscrit dans une conception évolutive de la confiance, selon laquelle celle-ci se reconfigure progressivement au cours du cycle de vie de l'alliance. La confiance comportementale devient alors le socle de la relation, car elle constitue une preuve tangible de l'engagement du partenaire et de la viabilité future de la coopération, en particulier dans des contextes coopératifs marqués par des rivalités persistantes.

L'analyse inter-cas montre que la proposition P3 est soutenue avec variations selon les cas. Lorsque les partenaires respectent de manière constante leurs engagements (qu'ils soient contractuels ou informels) la relation gagne en stabilité, en prévisibilité et en crédibilité. Les acteurs associent la solidité de la relation à la cohérence entre discours et actions, considérée comme un indicateur central de la fiabilité du partenaire.

Toutefois, les données révèlent que cette confiance comportementale demeure vulnérable aux événements critiques. Des ruptures, même ponctuelles, dans le respect des engagements fragilisent rapidement la relation, en générant des doutes quant aux intentions futures du partenaire. Cette vulnérabilité est accentuée dans les relations coopératives, où la concurrence latente rend les acteurs particulièrement sensibles aux écarts de comportement.

Par ailleurs, l'analyse met en évidence que la confiance comportementale joue un rôle structurant dans la continuité de l'alliance. Les relations caractérisées par une forte cohérence comportementale présentent une plus grande capacité à absorber les tensions et à maintenir la coopération malgré les pressions concurrentielles.

Ces résultats prolongent les travaux sur la complémentarité entre confiance et gouvernance, qui montrent que la crédibilité des partenaires repose sur la cohérence entre engagements et comportements observables (Poppo & Zenger, 2002 ; Lumineau, 2017). Ils rejoignent également les recherches sur la dynamique de la confiance, qui soulignent que, dans les phases avancées du cycle de vie, la dimension comportementale devient centrale car elle constitue une preuve tangible de l'engagement du partenaire (Lewicki & Brinsfield, 2017 ; Klimas et al., 2025).

Les approches processuelles récentes confirment que la confiance se reconfigure continuellement à partir des expériences vécues et des événements critiques, ce qui renforce son caractère contingent et évolutif (Langley, 2021 ; Taubeneder et al., 2024). Dans le champ de la coopétition, Rouyre et al., (2024) montrent que la cohérence comportementale constitue un levier essentiel pour maintenir l'équilibre entre coopération et concurrence.

À la maturité de l'alliance, la confiance devient un jugement fondé sur l'expérience accumulée. Elle n'est plus une anticipation, mais une évaluation rétrospective de la fiabilité du partenaire. Toute incohérence perçue agit comme un signal négatif susceptible de remettre en cause l'équilibre relationnel, soulignant la vulnérabilité structurelle de la confiance en contexte coopétitif.

Dans ce cadre, le respect des engagements apparaît comme une condition essentielle de la durabilité de l'alliance. La confiance comportementale devient ainsi un mécanisme de stabilisation, permettant aux partenaires de maintenir la relation malgré la persistance des tensions.

La confrontation des propositions de recherche avec la littérature théorique met également en lumière l'importance d'une approche intégrée combinant éléments contractuels et confiance. Alors que la Nouvelle Économie Institutionnelle et la théorie des jeux (Williamson, 1975 ; Brandenburger & Nalebuff, 1995) mettent l'accent sur les mécanismes formels de contrôle, nos résultats empiriques soulignent que la confiance, même informelle, joue un rôle clé dans la réduction des comportements opportunistes et dans la consolidation de la performance de l'alliance. Ce constat soutient l'argument de Koenig et Van Wijk (1992) selon lequel la confiance fonctionne comme un mode de régulation informel complémentaire aux accords contractuels.

Enfin, l'étude illustre que le contexte sectoriel et national influence fortement la mise en œuvre et la stabilisation de la coopétition. Le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, caractérisé par une forte intensité technologique, des cycles de produit courts et une

concurrence accrue, accentue la nécessité d'un cadre de confiance évolutif. Cette observation met en évidence la complémentarité entre la théorie du cycle de vie et les modèles classiques de la coopération : le cycle de vie fournit une grille analytique pour anticiper les phases de vulnérabilité de la confiance et guider l'action des managers dans l'orchestration des mécanismes coopératifs (Luo, 2007 ; Lynn & Akgun, 1998 ; Gnyawali & Madhavan, 2006).

En somme, cette discussion montre que la confiance est un processus dynamique et multidimensionnel, qui s'articule différemment selon la phase du cycle de vie de l'alliance et le contexte organisationnel. Nos propositions de recherche ne sont pas seulement confirmées par la littérature existante, elles apportent également un éclairage nouveau sur les conditions sectorielles et contextuelles qui influencent la stabilisation des alliances coopératives, renforçant ainsi la portée théorique et managériale de cette étude.

Tableau 5 : Synthèse des propositions par phase du cycle

Phase	Type de confiance	Proposition
Formation	Cognitive	Évaluation positive des compétences et de la réputation favorise la confiance initiale.
Développement	Affective	La fréquence et la qualité des interactions renforcent la confiance affective.
Maturité	Comportementale	Le respect effectif des engagements consolide la confiance comportementale et stabilise l'alliance.

Ces propositions sont des lignes directrices pour les praticiens, montrant comment la confiance peut être cultivée et maintenue au fil du cycle de vie.

L'analyse montre que la confiance est un facteur clé pour la stabilité des alliances coopératives dans le secteur camerounais de la téléphonie mobile. Le cycle de vie de l'alliance offre une grille utile pour comprendre comment cette confiance se développe et se renforce à chaque étape, en lien avec les mécanismes de coopération et les stratégies concurrentielles.

2.3. Apports, implications managériales et perspectives

2.3.1. Apports

L'article apporte plusieurs contributions significatives à la littérature sur la coopération et la confiance inter-organisationnelle, tout en offrant des implications pratiques pour le management stratégique dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun.

Premièrement, cet article enrichit la compréhension de la confiance dans le cadre des alliances coopératives en adoptant une lecture dynamique basée sur le cycle de vie de l'alliance. Contrairement aux approches classiques qui considèrent la confiance comme un facteur statique et uniforme tout au long de la relation (Koenig & Van Wijk, 1992 ; Gnyawali & Madhavan, 2006), notre étude montre que la confiance se déploie différemment selon les

phases de formation, de développement et de maturité de l'alliance. Cette approche permet de relier les dimensions cognitive, affective et comportementale de la confiance aux états successifs de l'alliance, offrant ainsi une grille analytique plus fine et prédictive des mécanismes coopératifs.

Deuxièmement, en confrontant les modèles classiques de la coopération (Bengtsson & Kock, 2000 ; Brandenburger & Nalebuff, 1995) avec le cycle de vie de l'alliance, l'article propose un complément théorique innovant : il montre comment la dynamique temporelle peut expliquer certaines tensions et ruptures dans les alliances coopératives, et comment la confiance peut servir de levier pour stabiliser ces relations. Cette lecture contribue à dépasser l'approche traditionnelle centrée uniquement sur les ressources et les interactions dyadiques, en intégrant le temps et la contingence contextuelle comme facteurs explicatifs.

2.3.2. Implications managériales

Les résultats de cette recherche peuvent être mobilisés comme un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et responsables d'alliances confrontés à des relations coopératives marquées par des tensions persistantes. En montrant que la confiance ne constitue ni un état stable ni un simple préalable à la coopération, mais un mécanisme évolutif structuré par le cycle de vie de l'alliance, l'étude propose une grille de lecture dynamique permettant d'orienter les choix managériaux en fonction de la trajectoire relationnelle. Plutôt que d'appliquer des dispositifs de gouvernance standardisés, les managers sont ainsi invités à diagnostiquer la phase de la relation et à aligner leurs pratiques sur les leviers de confiance pertinents à chaque stade.

À la phase de formation, la crédibilité repose principalement sur des évaluations cognitives liées à la réputation, aux compétences et aux antécédents du partenaire. Ces signaux ex ante constituent des critères clés de sélection, permettant de réduire l'incertitude initiale et de sécuriser l'entrée en relation. Les décisions d'alliance doivent donc être fondées sur des dispositifs d'évaluation rigoureux, intégrant des analyses de références, des audits relationnels et des mécanismes de vérification croisée.

Au stade de développement, la stabilisation de la relation dépend de la construction d'une confiance affective, nourrie par la fréquence et la qualité des interactions. Les managers doivent investir dans des mécanismes favorisant la transparence, la réciprocité et le dialogue, afin de transformer les tensions en opportunités d'apprentissage relationnel. La gestion des désaccords devient alors un levier stratégique, permettant de renforcer la proximité relationnelle et de soutenir la résilience de l'alliance.

À la maturité, la confiance se matérialise dans les comportements observables et la cohérence entre engagements et actions. La continuité de l'alliance est conditionnée par la fiabilité perçue du partenaire, qui repose sur le respect des accords formels et implicites. Des dispositifs de suivi, d'évaluation conjointe et de réajustement deviennent essentiels pour préserver la stabilité relationnelle et prévenir l'érosion de la confiance.

En structurant ces leviers dans une logique processuelle, cette recherche offre aux managers une grille de pilotage dynamique, leur permettant de raisonner en termes d'alignement temporel entre tensions dominantes, formes de confiance et mécanismes de régulation. Cette approche contribue à transformer la coopération d'un risque relationnel en une source durable de performance relationnelle et commerciale.

2.3.3. Perspectives

L'étude propose également des pistes pour des recherches futures, notamment :

- L'exploration des interactions entre confiance et innovation dans les alliances multilatérales.
- L'étude des effets de la confiance sur la performance économique et stratégique à long terme dans des contextes émergents.
- L'intégration d'autres mécanismes de régulation informelle, tels que la réputation, le capital social ou les normes culturelles, dans le cycle de vie de l'alliance.

En somme, cet article ne se contente pas de confirmer les connaissances existantes sur la coopération et la confiance : il propose un cadre dynamique, contextuellement ancré et directement mobilisable par les managers, tout en offrant des contributions originales à la théorie et à la pratique de la stratégie inter-organisationnelle.

Conclusion

Cet article s'est donné pour objectif de comprendre comment la confiance contribue à la stabilité des alliances coopératives, en particulier dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. En mobilisant le cadre théorique du cycle de vie de l'alliance, il a été possible d'analyser la dynamique évolutive de la confiance et de montrer que ses dimensions cognitive, affective et comportementale ne se déploient pas de manière uniforme, mais s'articulent différemment selon les phases de formation, de développement et de maturité de l'alliance.

Les résultats empiriques confirment que la confiance est un mécanisme central pour réduire les risques d'opportunisme, favoriser le partage des ressources et consolider la performance de l'alliance. Ils mettent également en évidence l'importance du contexte sectoriel et national

: le secteur camerounais des télécommunications, caractérisé par une forte intensité technologique et une concurrence accrue, impose une orchestration fine des mécanismes coopératifs et une attention particulière aux fluctuations de la confiance.

En confrontant les propositions de recherche aux théories existantes, l'étude illustre comment le cycle de vie de l'alliance complète et nuance les approches classiques de la coopération et des relations inter-organisationnelles. La confiance n'apparaît plus seulement comme un facteur statique ou purement contractuel, mais comme un processus dynamique, multidimensionnel et contextuel, qui contribue à la stabilité et à la réussite des alliances coopératives.

Au-delà de sa contribution théorique, cet article fournit des recommandations pratiques pour les managers : renforcer la confiance à des moments critiques, adapter les mécanismes de contrôle aux phases de l'alliance et intégrer les spécificités locales dans la gestion des partenariats. Enfin, il ouvre des perspectives de recherche futures, notamment sur l'interaction entre confiance, innovation et performance dans les alliances multilatérales et dans les contextes émergents.

En somme, cette étude démontre que la confiance, correctement orchestrée et comprise dans une perspective dynamique, constitue un levier stratégique majeur pour la réussite des alliances coopératives et un cadre d'analyse pertinent pour les recherches futures sur la coopération dans des contextes à forte intensité concurrentielle.

REFERENCES

- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2017). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as a new trend in inter-firm alliances. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 290–303. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.017>
- Dowling, G., Roberts, J., & Marshall, S. (1996). Corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 1(1–2), 19–31.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in coopetition relationships. *Journal of Management*, 40(1), 1-30.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2006). Cooperative networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Harbison, J. R., & Pekar, P. (1998). *Smart alliances: A practical guide to repeatable success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning. *Organization Studies*, 30(10), 1021–1044.
- Klimas, P., Czakon, W., & Mariani, M. (2025). Exploring the alliance life cycle. *Industrial Marketing Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.005>
- Koenig, G., & Van Wijk, G. (1992). Alliances inter-entreprises : la confiance comme mode de coordination. *Revue Française de Gestion*, 89, 66-75.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 287–313.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.
- Lynn, G. S., & Akgün, A. E. (1998). Innovation strategies under uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 223–238.

- Myard, J. (2015). La confiance inter-organisationnelle : une approche relationnelle. *Management International*, 19(3), 34-49.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39–55. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0284>
- Raza-Ullah, T. (2018). Experiencing the paradox of coopetition. *Industrial Marketing Management*, 68, 27-40.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension management. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Taubeneder, S., Klimas, P., & Czakon, W. (2024). Managing coopetition dynamics over time. *Industrial Marketing Management*, 115, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.003>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Yami, S., & Nemeh, A. (2014). Coopetition in the wireless telecom industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(9), 1087–1102.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Academy of Management Journal*, 41(2), 141–159.