



LA TRANSFORMATION DES ESA : QUELLES LEÇONS TIREES DU DEVELOPPEMENT AU TCHAD DES PLATEFORMES *MOBIL BANKING* ?

AHMAT, Al said Al roufaye
Université de Caen Normandie
said.ahmat@gmail.com

Résumé :

Cette communication s'inscrit sur le champs de la stratégie et consiste à étudier les jeux d'acteurs, en s'appuyant plus particulièrement sur les écosystèmes d'affaires (en abrégé ESA). L'ensemble des ESA que nous étudions se regroupent autour des plateformes appelées *mobil banking* (nouvel entrant) et des établissements bancaires (firmes installées). La problématique qui a conduit notre travail est de comprendre l'importance des relations de coopération entre deux ESA concurrents et le comportement concurrentiel des acteurs.

La littérature sur les ESA fournit des informations intéressantes sur la dynamique coopérative entre les acteurs au sein d'un ESA mais concernant les recherches sur les relations entre ESA concurrents, il reste beaucoup à faire. Les travaux de Gueguen et Torrès (2004) sur la dynamique concurrentielle des ESA explique que l'affrontement concurrentiel *intra*-écosystème peut contribuer à favoriser l'impact de la concurrence *inter*-écosystème.

Nous avons choisi de mener une étude de cas pour y répondre en nous penchant sur les plateformes *mobil banking* au Tchad et leur implantation au sein des ESA bancaires.

Dans le cadre de ce papier, nous nous focalisons sur ces relations de coopération afin de mieux comprendre comment évoluent les acteurs qui se situent au point de chevauchement entre des ESA concurrents. Notre objectif est ainsi de participer à une meilleure compréhension des relations coopératives qui se développent entre les acteurs d'écosystèmes concurrents.

Cette recherche apporte quelques contributions. Elle permet tout d'abord, d'élargir la compréhension de la coopération des acteurs des ESA concurrents. Les entreprises concurrentes peuvent mettre en place des actions stratégiques communes afin de faciliter le processus d'intégration des nouveaux services et évoluer ensemble. Le partage d'information peut, parfois, favoriser une bonne gestion de relation client. La mise en place d'outils communs peut favoriser un service de qualité permettant la bonne distribution de l'offre.

Mots-clés : ESA, coopération, plateformes, *mobil banking*.



LA TRANSFORMATION DES ESA : QUELLES LEÇONS TIREES DU DEVELOPPEMENT AU TCHAD DES PLATEFORMES *MOBIL BANKING* ?

INTRODUCTION

Les écosystèmes d'affaires (ESA) ont fait l'objet de nombreuses publications depuis leur conceptualisation par Moore (1993). Ce concept désigne un regroupement hétérogène d'entreprises de secteurs différents qui forment une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurées en réseau autour d'un leader. Ce dernier peut imposer ou faire partager sa vision commerciale ou son standard technologique (Torrès-Blay (2000). Au sein de l'ESA, l'objectif pour les acteurs est la coévolution (Gueguen et Torrès, 2004). Le concept est entré dans le langage managérial et a suscité de nombreux travaux (Fréry et *al.*, 2012). Les différentes publications illustrent la diversité des ESA ainsi que la dynamique coopérative qui les caractérisent. Les recherches se sont souvent focalisées sur les étapes du cycle de vie des ESA, l'innovation collaborative ou la dynamique concurrentielle.

Les relations entre les entreprises traduisent la dynamique concurrentielle et elles sont susceptibles d'évoluer au gré des coalitions entre les entreprises (Iseckia, 2011). Cette évolution traduit une coopération pouvant être au niveau *intra* ou *inter*-ESA. C'est-à-dire qu'il peut y avoir une concurrence entre deux ESA ou simplement des rivalités entre les firmes des écosystèmes concurrents (par exemple, Cennamo & Santaló, 2013).

Cependant, peu de recherches ont été menées sur les relations de coopération qui se développent entre acteurs d'écosystèmes concurrents. Dans le cadre de ce papier, nous nous focalisons sur ces relations de coopération afin de mieux comprendre comment évoluent les acteurs qui se situent au point de chevauchement entre des ESA concurrents. Notre objectif est ainsi de participer à une meilleure compréhension des relations coopératives qui se développent entre les acteurs d'écosystèmes concurrents et comment évoluent ces relations. Pour ce faire, nous développons une approche qualitative fondée sur une étude de cas : celui des ESA bancaires et des ESA des plateformes *mobile banking*.

Après avoir présenté le cadre conceptuel de la recherche, nous exposons les zones d'ombre qui persistent dans la littérature existante et l'objectif de notre recherche. La deuxième partie est consacrée à la présentation du cas étudié et à la méthodologie de la recherche retenue.



Les résultats mettent en évidence les stratégies de coopération *intra* et *inter*-ESA. Les acteurs des ESA sont constamment dans une dynamique de relation coopératives (associant à la fois des relations de collaboration et la compétition entre les firmes des différents ESA). Ces résultats sont présentés dans la troisième partie et sont suivis par la discussion, la conclusion et les implications managériales.

1. LES ESA : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

Après une revue sur le concept d'écosystèmes d'affaires (ESA), nous précisons les objectifs de cette recherche.

1.1 DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES ESA

Un ESA désigne un ensemble d'« *acteurs entretenant des relations de coopération* » (Koenig, 2012, p. 210). Il est défini comme une communauté économique regroupant des organisations qui interagissent entre elles pour produire des biens et/ou des services susceptibles de créer de la valeur pour les clients et pour elles-mêmes en tant que membres de l'ESA. Les membres se composent des fournisseurs, des producteurs principaux, des concurrents ainsi que d'autres intervenants issus de domaines variés. Progressivement, ils coévoluent et s'adaptent aux orientations fixées par une ou plusieurs entreprises leaders. La fonction de leader au sein de l'ESA est appréciée par la communauté car elle permet aux membres d'évoluer vers une vision commune leur permettant d'aligner leurs investissements et d'organiser un soutien mutuel (Moore, 1996, p. 26). Les acteurs peuvent appartenir à un ou plusieurs ESA et la logique concurrentielle est fondée sur la dynamique coopérative (Daidj, 2011). Cette forme d'organisation a suscité de nombreux travaux dans les recherches en management stratégique que Koenig (2012) résume les ESA comme une organisation : « *managée par un ou plusieurs leaders, c'est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouvernée de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* ». La littérature met en exergue trois caractéristiques clés : une plateforme jouant le rôle central dans le fonctionnement de l'ESA, la présence de trois types d'acteurs et la coopération entre les acteurs (Tellier, 2015).

La première caractéristique est qu'un ESA fonctionne autour d'une plateforme qui joue un rôle central car elle va permettre aux membres de proposer leurs propres services (Iansiti et Levien, 2004). La plateforme peut représenter une interface reliant un ensemble d'outils technologiques (Android comme interface qui relie diverses applications mobiles) ou un service de base qui



sont essentiels pour un écosystème d'entreprises (clients, fournisseurs, *business unit* et sous-traitant), (Gawer et Cusumano, 2014). Ce type de fonctionnement peut faciliter une mise en réseau des acteurs mais peut aussi entraîner également une reconfiguration du marché (Daidj et al., 2017).

La deuxième caractéristique renvoie aux types d'acteurs qui évoluent dans un ESA. Iansiti et Levien (2004) en définissent trois : les *keystones*, les *dominators* et les *niche players*. Les *keystones* jouent un rôle crucial. Ils visent à améliorer la performance globale en fournissant des ressources à l'ensemble d'acteurs. Les *keystones* investissent, participent à la création de valeur et à son partage entre les membres. Les *dominators* exercent leur influence, en exploitant une position critique pour prendre le contrôle du réseau ou capter de la valeur. Les *niche players* représentent la majeure partie de l'ESA et sont responsables de l'essentiel de la création de valeur et de l'innovation. Ils opèrent généralement avec les *keystones*, qui mettent à disposition des ressources exploitables, ou des *dominators* qui cherchent à contrôler le réseau par leur pouvoir d'influence.

Enfin, la dernière caractéristique renvoie à la question de la coopétition. Dans un ESA, les acteurs doivent combiner coopération et compétition (Moore, 1993). Pellegrin-Boucher (2006) définit la coopétition comme « *tout comportement à la fois coopératif et concurrentiel entre au moins deux firmes concurrentes* ». La coopétition est construite par les entreprises afin d'atteindre des objectifs observables (Czakon et al., 2020). En mobilisant une stratégie impliquant simultanément des relations compétitives et coopératives entre les organisations (Bengtsson et Raza-Ullah 2016), ces organisations peuvent créer et capturer de la valeur profitable mutuellement (Gnyawali et Ryan-Charleton, 2018).

La coopétition Elle peut être vue comme la stratégie la plus pertinente pour éviter une concurrence destructrice et son adoption peut contribuer à la performance et à la pérennité d'un ESA. Compte tenu de l'incertitude, les acteurs doivent aussi développer des coopérations qui leur permettent de mutualiser leurs ressources ou échanger du savoir-faire (Lado et al., 1997) tout en restant concurrentes sur certains aspect afin d'assurer une compétitivité durable.

Ce faisant, l'adoption d'une stratégie de coopétition permet aux entreprises de bénéficier à la fois de la compétition pour améliorer constamment leur offre et de la coopération qui leur permet d'accéder aux ressources du partenaire (Fernandez et le Roy, 2010 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, 2012). Ce registre relationnel offre en effet la possibilité aux entreprises d'accéder à des ressources stratégiques (matérielles ou immatérielle), de créer des synergies inter-



organisationnelles, d'élargir le portefeuille d'activités grâce à l'intégration de produits complémentaires, de maintenir un haut niveau de satisfaction des clients, de réduire les coûts et de réaliser des économies d'échelle (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009 ; Bouncken et Kraus, 2013). Des recherches récentes sur la coopétition ont mis en évidence le rôle clé de la coopétition dans la transformation des relations entre les entreprises (Le Roy et Czakon, 2016), ces recherches sur la coopétition traitent aujourd'hui les différents types d'organisations (Chimbaretto et Dumez, 2016).

En définitive, la notion de la coopétition est liée à la coévolution et qui interagit par l'établissement d'une relation réciproquement profitable entre des composants de deux entités distinctes. Cette notion se traduit se traduit par l'association des postures d'adéquation et d'intention stratégiques des acteurs pris individuellement (Ralandison et *al.*, 2018), le lien entre coopétition et coévolution peut s'expliquer par l'implication des différentes interactions permettant aux membres de la coalition d'intégrer plus ou moins une action conjointe.

1.2 ZONES D'OMBRES ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Les travaux fondateurs de l'ESA entrepris par Moore (1993) désignent un système d'acteurs qui entretiennent de coopétition. Un ESA est constitué de plusieurs acteurs qui interagissent afin de construire un réseau d'acteurs hétérogènes partageant des objectifs communs. Les firmes qui constituent l'ESA agissent dans la coopération pour bénéficier d'une complémentarité mutuelle (Adner, 2012 ; Moore, 1996). Beaucoup de recherches ont fait état autour de la création des ESA et se sont souvent intéressées aux domaines de la technologie et de l'innovation (Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, 2012 ; Bouncken et Kraus, 2013 ; Le Roy et Fernandez, 2015) et généralement la phase de l'émergence qui a suscité le plus de travaux (Tellier, 2015). Cependant, peu de recherches ont été menées sur les relations de coopétition entre deux ou plusieurs ESA concurrents (différents ESA qui se joignent pour développer une stratégie coopétitive commune). Les ESA sont souvent en mouvement au gré des coévolutions et sont régulés par une ou quelques entreprises leaders (Gueguen, & Torrès, 2004). Les acteurs peuvent avoir des motivations et des intérêts communs dans la fourniture des services (Chaix et Torre, 2015) et la multiplicité des acteurs qui composent l'ESA peut créer un compromis impactant la nature de la stratégie (Adner, 2017). Dans un ESA, la plupart d'acteurs fondent leur stratégie sur la coopétition alors que d'autres refusent délibérément à traiter avec leurs concurrents (Gnyawali et Park, 2009). Souvent, la coopétition entre acteurs d'un même ESA est clarifiée dans la littérature mais s'agissant une coopétition entre plusieurs acteurs d'ESA



différents reste encore floue. Alors, comment peut-on appréhender les relations coopératives entre ces différents acteurs ?

L'objectif de ce papier est de participer à une meilleure compréhension des relations coopératives qui se développent entre acteurs d'écosystèmes concurrents. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas sur l'émergence des plateformes *mobil banking* comme des nouveaux ESA (constitué de l'ensemble des opérateurs télécom, plateformes *money cash*, des *digital-banking* et tous ceux qui interviennent sur la chaîne de valeur) concurrent aux ESA des différentes banques. Ainsi, notre contribution vise à analyser le fonctionnement des ESA *mobil banking* et banques dans une logique de coopération et puis identifier les paramètres des relations afin de mettre en relief les logiques de coopération *inter* et *intra* ESA. Il s'agit alors, de montrer le degré d'engagement et d'implication des différents acteurs des ESA dans la structure coopérative. Pour appréhender ce phénomène peu étudié, nous avons choisi le Tchad comme terrain de recherche. Ainsi, nous présentons la méthodologie retenue, et justifions le choix du terrain.

2. PRESENTATION DE LA METHODE D'ANALYSE ET DU CAS

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons choisi d'étudier le développement du *Mobil Banking* au Tchad. Le choix de ce terrain pour conduire notre étude se justifie par un certain nombre de raisons. Tout d'abord, l'identification de la concurrence entre deux ESA : un existant et un nouveau venu sur le marché. Le Tchad est un terrain idéal pour étudier, nous pouvons réaliser des recherches intéressantes.

2.1- PRESENTATION DU TERRAIN : LES ESA BANQUE ET *MOBIL BANKING*

Au Tchad, les ESA bancaires sont constitués principalement de huit banques en activité. Il s'agit de la Banque Agricole et Commerciale (BAC), la Banque Commerciale du Chari (BCC), la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce au Tchad (BSIC-Tchad), la Commercial Bank Tchad (CBT), l'Ecobank (Ecobank-Tchad), l'Orabank, la Société Générale Tchad (SGT) et United Bank for Africa - Tchad (UBA -Tchad). La Poste aussi fait partie de ces écosystèmes mais son activité bancaire est faible et le nombre des clients ne cesse de diminuer ces dernières années. Le service de transfert d'argent occupe une partie du portefeuille d'activités de la poste mais les revenus liés ne sont pas significatifs.

En effet les banques constituent des écosystèmes bancaires incluant banques, *Fintech* et les *digital banking* et les prestataires des services techniques. Avec la transformation numérique, les nouveaux entrants ont poussé les banques à adapter leur modèle économique et



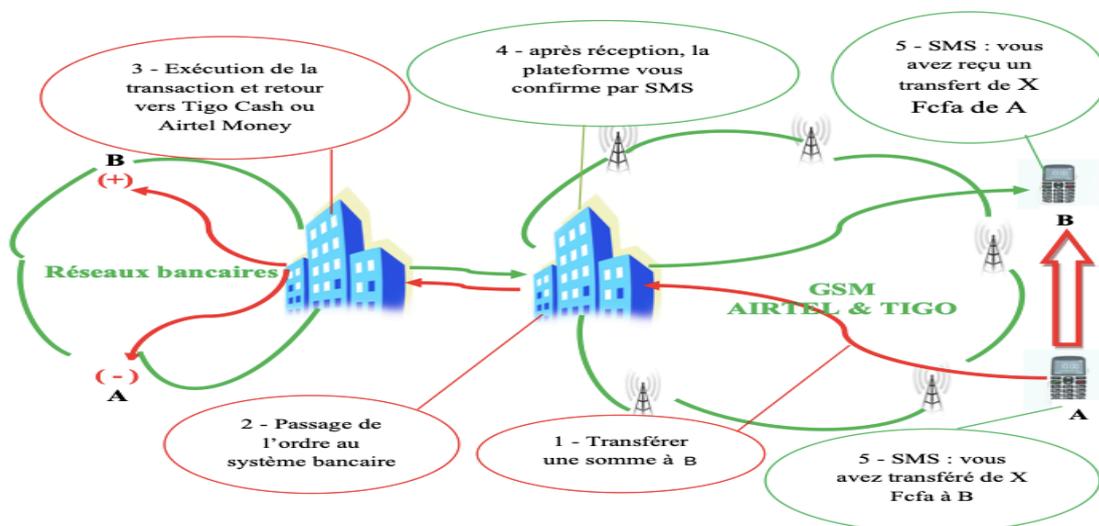
organisationnel. L'objectif commun c'est de faire face au défi de la digitalisation. Ainsi, chaque banque essaie de créer son propre écosystème d'affaires ou en partenariat avec une banque concurrente afin de créer des plateformes.

D'autres ESA portés par le *mobil banking* se développent aux côtés des écosystèmes bancaires. Depuis 2012, le Tchad connaît une explosion des plateformes *mobil banking* déployées par les principaux opérateurs de la téléphonie mobile du pays dénommées *Tigo Cash* et *Airtel Money*. Le concept fait d'énormes progrès en termes d'innovation. C'est un marché en plein essor au Tchad, il met en interaction plusieurs acteurs dont chacun a un rôle bien défini.

Chaque opérateur a son propre écosystème incluant le concept communication, le concept transaction financière, les agents opérateurs de cette transaction et les prestataires des services. Le *Mobil Banking* est l'une des technologies financières les plus utilisées surtout dans les pays à faible couverture bancaire. Deux types de services financiers sont déployés en l'occurrence les services impliquant l'usage de la monnaie fiduciaire (opérations de rechargements et les retraits aux guichets) et les services utilisant le canal monnaie électronique (achat de crédit, paiements factures, cartes prépayées et transaction globale). Ces technologies regroupent un ensemble d'entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants, visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers.

2.2- LE MOBILE BANKING ET SON MODELE ECONOMIQUE

Figure 1 : représentation simplifiée de la chaîne de valeur du *mobil banking*



Source : l'auteur



Le *mobil banking* est une plateforme bancaire créée par les opérateurs de téléphonie mobile. La plateforme permet aux utilisateurs d'ouvrir un compte virtuel via leur téléphone mobile, d'effectuer des transferts d'argent vers d'autres destinataires. Il permet aussi de transférer des fonds à l'étranger, régler des achats ou des factures via un code SMS convertible en argent débité par l'opérateur mobile sur le forfait de l'expéditeur. Le service fonctionne avec ou sans connexion Internet et les transferts sont majoritairement proposés sur des plateformes SMS cryptées qui enregistrent ces transferts (Assadi & Cudi, 2011 ; Chaix & Torre, 2015 ; Mbiti et Weil, 2016). Le code obtenu est convertible en espèce et l'opérateur de téléphonie mobile se charge des règlements qui sont débités sur le forfait de l'expéditeur. L'ouverture d'un compte permettrait ainsi aux personnes non-bancarisés de se désenclaver financièrement et réduire les coûts liés aux transactions et aux transferts d'argent (Geach, 2007).

Divers termes sont utilisés par les chercheurs pour désigner le *mobil banking*. La banque à distance (Ivatury et Mas, 2008), le mobile paiement, le mobile finance, mobile transfert (Donner et Tellez, 2008) ou porte-monnaie électronique (Amin et *al.*, 2006). Ce nouvel intermédiaire constitue un moyen de paiement important au Tchad. Il est devenu le concurrent de la banque en apportant une solution de paiement rapide et moins coûteux.

Le modèle économique du *mobil banking* représente un modèle « d'opérateur centré », c'est-à-dire qu'un opérateur de téléphonie mobile offre la technologie et gère la transaction. Les utilisateurs ont le choix d'adopter un paiement mobile à faible coût de transaction ou une méthode traditionnelle plus risquée. Au Tchad, le téléphone mobile est devenu un porte-monnaie électronique et l'utilisateur peut créditer son compte auprès des commerçants sans passer par le réseau bancaire. Le service est moins coûteux pour les utilisateurs puisqu'il n'y a aucun frais de tenue de compte. Les fournisseurs qui cherchent à attirer de plus en plus de clients offrent gratuitement l'inscription et ne facturent généralement pas les frais de dépôt d'argent ou de rechargement des crédits de communication (Assadi et Cudi, 2011).

Regroupant un service financier avec le service de téléphonie, les plateformes *mobil banking* se sont ainsi rapidement affirmées comme l'instrument des opérations financières de référence. Elles offrent par exemple la possibilité aux usagers d'obtenir rapidement un micro crédit.

D'ores et déjà, des chercheurs ont démontré son aspect disruptif, les défis, les solutions possibles pour un développement majeur et les tendances futures (Ngugi et *al.*, 2010). Peu de temps après la création de M-PESA en 2007 au Kenya (M pour mobile et *pesa*, argent en swahili est un système de transaction financière via le téléphone mobile), le concept est



repris en Europe par Barclay's et son système Pingit (Mas et Radcliffe, 2010), mais il n'est pas adapté pour les pays développés, car les consommateurs de ces pays ont des équipements technologiques plus avancés pour effectuer des transactions bancaires. Ce type de service est conçu initialement pour le marché émergent dont les pays ne disposent pas d'infrastructures technologiques modernes contrairement aux pays avancés (Lonie et Wagener, 2012). Compte tenu de sa croissance dans les pays en développement, les géants d'internet américains et chinois cherchent à conquérir le marché en créant des *Fintech* (l'exemple des *Fintech Interswitch, OPay et PalmPay*, basées au Nigeria et qui ont levé récemment 360 millions de dollars). Les opérateurs télécom Orange et Vodafone se sont positionnés dans cette industrie (Llorca, 2017) pour effectuer ce service en forte croissance.

Du paysan le plus pauvre aux riches cadres citadins, le paiement mobile a fait son entrée dans trente-sept des cinquante-deux pays africains (Evans et Schmalensee, 2017, p. 225-241). Le *mobil banking* a transformé l'économie de ces pays, où les paiements effectués par la téléphonie mobile représentent désormais une part importante de leur PIB. Il est adopté dans les différents secteurs tels que le commerce, l'assurance maladie, la banque agricole, le service public ainsi que et d'autres activités. La capacité d'adoption de cette nouvelle pratique a entraîné des nouvelles pratiques concurrentielles et des diverses réglementations. D'où les banques au Tchad se sont organisées pour faire face à ce nouveau défi.

2.3- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour analyser les relations de coopération entre acteurs d'écosystèmes concurrents, nous avons choisi une étude de cas. L'étude de cas est considérée comme la meilleure approche pour appréhender un phénomène peu étudié (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Nous avons utilisé différentes sources pour collecter nos données. Durant le second semestre 2018, nous avons réalisé 13 entretiens semi-directifs avec les acteurs des écosystèmes au Tchad (cadres des banques locales, des filiales des grandes banques internationales, des acteurs du *mobil banking*, des cadres du ministère des finances, des agences de régulation et des utilisateurs et prestataires de service *money banking*). Nous avons assisté à des réunions syndicales et des ateliers avec des prestataires et utilisateurs du *mobil banking* et aussi procédé à l'analyse des données secondaires qui proviennent des documentations de la BEAC (Banque des États de l'Afrique Centrale), du ministère des finances, des institutions de régulations. Ces données secondaires nous ont permis de compléter les discours des professionnels afin de procéder aux analyses de nos résultats. Le recueil des données est résumé dans le tableau qui suit.


Tableau 1 : synthèse de recueil des données

Données recueillies	Nombre et temps d'entretiens	Les firmes concernées
Entretiens semi-directifs avec des acteurs bancaires, des managers du <i>mobil banking</i> , des cadres du ministère des finances, des agences de régulation, des utilisateurs et prestataires de service <i>money banking</i>	13 entretiens de 35mn à 1h30 auprès des responsables firmes concernées	BCC, Airtel money, Ecobank, 3ALAW, MFB, Orabank, UBA, Technidev, Wenaklaps, WU
Participation à des réunions avec des prestataires et utilisateurs du <i>mobil banking</i>	Deux réunions de 2 à 3h et participation à un atelier d'une demi-journée	Syndicats des consommateurs et Association d'utilisateurs du <i>mobil banking</i>
Analyse des données secondaires	Documentations internes, articles de presse, syndicats des consommateurs, site web.	Banque des États de l'Afrique Centrale, ministère des finances, opérateurs de téléphonie mobile, institutions de régulations bancaire et téléphonique

Source : l'auteur

Les entretiens ont été enregistrés, les discours des cadres interviewés sont retranscrits intégralement. Les données ont été traitées par un codage thématique combinant la littérature avec les données issues du terrain. Nous avons établi deux grandes catégories : 1) la coopération *intra*-ESA ; 2) la coopération *inter*-ESA. Ensuite, nous avons élaboré une grille thématique afin de classer les verbatims selon nos catégories établies. Les verbatims qui nous paraissent très intéressants ont été insérés dans le texte des résultats.

3. RESULTATS

L'analyse des données collectées a abouti à l'identification des différentes stratégies d'acteurs au sein des deux ESA. Nous présentons les stratégies de coopération mises en place par ces différents acteurs, puis mettons en évidence les enseignements que l'on peut en tirer.

3.1- LES STRATEGIES COOPETITIVES AU SEIN DE DEUX ESA

Le fonctionnement de deux ESA respectifs repose sur une logique de coopération. Dans nos résultats, nous avons d'abord, identifié les relations de coopération qui s'établissent au sein de chaque ESA. L'analyse des entretiens que nous avons menés met en évidence les relations de coopération et de compétition entre les différents acteurs. Le comportement des acteurs dans les différents ESA démontre un déséquilibre entre la compétition et la coopération. La



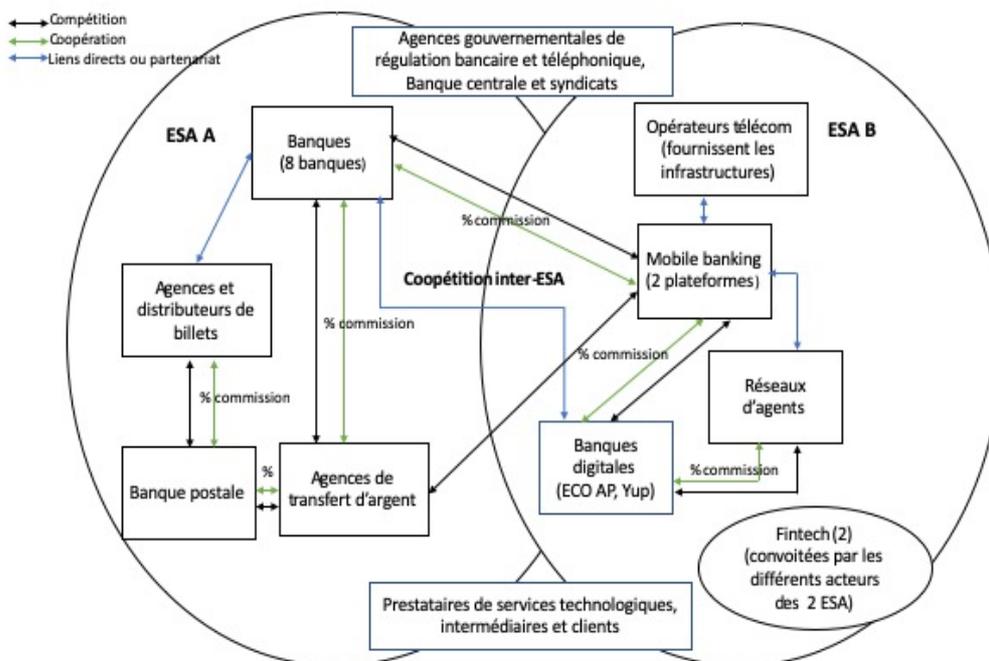
compétition est très intense « *La concurrence est à deux niveaux, une concurrence entre les deux principaux opérateurs télécom et puis entre ces opérateurs et les banques. Au niveau des opérateurs mobiles la concurrence est forte, chacun essaie juste de grader ses propres clients en leur proposant un service (...), ici le client ne va chez le concurrent pour trouver le même service, et ce point de vue, les choses sont aux équilibres. Maintenant, c'est quand c'est les opérateurs mobiles qui proposent ces services bancaires, ils sont en concurrence directe avec les banques, qui, elles voient une menace en ce sens. Et les banques ripostent par l'intermédiaire de leurs banques digitales. De ce côté-là, c'est les opérateurs mobiles sont en position de force, et peuvent mettre fin au partenariat établi (...) C'est une chose très difficile à une banque d'envisager. Voilà le rapport de force des opérateurs mobile* ». Chaque firme cherche à imposer sa stratégie commerciale et acquérir plus de notoriété auprès de ses clients. Pour distribuer un produit ou améliorer un service, les acteurs font souvent recours à une alliance avec le concurrent. Les firmes concurrentes établissent des partenariats commerciaux, d'échange d'informations de partage ressources. Par exemple, Une banque peut faciliter l'échange de sommes d'argent opérée par une plateforme *mobil banking* entre différentes parties (clients de la plateforme). En échange Les banques peuvent prendre appui sur les plateformes *mobil banking* comme levier pour toucher plus de gens dans des zones jusqu'ici mal desservies et leur apporter leurs services à un coût réduit (la banque met ses infrastructures à la disposition de la plateforme et la plateforme partage les informations sur ses opérations avec la banque).

Avec l'entrée du *mobil banking*, une nouvelle forme d'ESA (chaque compagnie de téléphone mobile a construit son ESA) s'est développée et cherche à fragiliser le leadership des établissements bancaires. Le partenariat noué par les acteurs bancaires avec ceux du *mobil banking* permet d'améliorer un certain nombre de services et maintenir un niveau raisonnable de satisfaction des clients. Les ressources mises à la disposition par les acteurs des ESA apportent une complémentarité pour le développement des activités. Principalement, dans un échange transactionnel, une même transaction peut appartenir à plusieurs catégories de services des entreprises concurrentes. Par exemple, un utilisateur peut accéder à son compte bancaire pour transférer une somme d'argent au titulaire d'un autre compte bancaire ou à son compte *mobil banking* sans que cette opération implique un coût supplémentaire. Cette transaction relève à la fois de la catégorie des transferts et de celle des services financiers. En ce qui concerne les transactions *inter-entreprises*, le *mobil banking* n'a pas investi sur ce segment mais



il s'appuie sur les banques pour effectuer des services similaires avec les fournisseurs. La *Figure 1* résume la coopération *intra*-ESA et la coopération *inter*-ESA dans l'environnement économique du Tchad. Quatre banques parmi les huit possèdent leurs propres ESA et les autres entretiennent des relations partenariales sur certains portefeuille d'activités afin de supprimer certains coûts liés au déploiement des technologies. La partie ESA B représente l'ensemble des firmes qui se sont constituées en structures écosystémiques. Il s'agit des compagnies de téléphonie mobile, des *Fintech* et des *digital banking*. Ici les relations sont plus compétitives que coopératives.

Figure 2 : La coopération *intra* et *inter*-ESA



Source : l'auteur

Les liens directs déterminent l'appartenance de l'entreprise à une autre (filiale ou sous-traitant), le partenariat peut être un contrat de partage des ressources ou des compétences (coopération) ou un joint-venture. Les banques digitales sont les applications mobiles appartenant souvent aux banques classiques. Elles sont créées pour concurrencer le *mobile banking*. Les régulateurs sont des organismes de réglementation sectoriels (les principales entités chargées de la réglementation, elles sont des organes de la banque centrale, pour le secteur financier, et les autorités de réglementation des télécommunications, pour le secteur des communications). Ils assurent un rôle de veille dans les relations entre les différents acteurs des ESA. Un réseau



d'agents sert d'intermédiaire pour les dépôts et les retraits d'espèces (conversion d'argent liquide en argent électronique). Les prestataires de service sont les fabricants d'équipements et des fournisseurs de plateformes informatiques. La figure, démontre des types de relations qui se dégagent entre les acteurs à l'intérieur des ESA et entre les acteurs des différents ESA.

Des relations de coopération entre les acteurs qui permettent de partager des ressources et effectuer des services de façon mutuelle. Au sein de l'ESA A, la dynamique de la coopération se caractérise par la coopération qui existe entre les différentes banques, leaders de l'ESA et aussi entre banques et autres membres. La compétition entre les banques est intense. Les caractéristiques sont similaires à l'ESA B, nous constatons l'existence d'une compétition entre plateformes leaders et les différents membres. Parallèlement à cette compétition interne, des fortes relations de coopération existent. Ces relations peuvent faciliter le partage des ressources et améliorer l'intérêt commun des acteurs au sein des ESA. Le lien direct entre deux acteurs s'explique par l'appartenance d'un acteur à un acteur d'ESA.

Après l'arrivée des nouveaux acteurs concurrents portés par les opérateurs du *mobile banking*, la position dominante des banques est fragilisée. Les nouveaux entrants prennent des parts de marché toujours plus importantes. Pour contrecarrer l'agressivité des nouveaux entrants, les banques développent des plateformes digitales, rachètent des *Fintech* et établissent des partenariats avec d'autres plateformes.

L'analyse des entretiens démontre l'existence d'une certaine agressivité entre les différentes firmes. Les responsables des banques interrogés expriment clairement que l'entrée des plateformes *mobile banking* dans le marché de la transaction financière a réduit considérablement leur part de marché. Des nouvelles pratiques concurrentielles s'imposent : « *le mobile banking peut être une opportunité pour nous, mais très vite, il pourra constituer des menaces si nous n'accélérons pas vers l'innovation de nos services* ». Les investissements dans ce domaine permettent aux banques de maintenir un bon niveau de compétitivité.

Depuis l'entrée des plateformes *mobile banking* comme nouveaux acteurs dans le marché, les banques ont connu des transformations profondes et sont contraintes à des nouvelles orientations stratégiques. Celles-ci se caractérisent par des mutations technologiques influençant les comportements des banques. Aujourd'hui, les banques s'adaptent progressivement au modèle économique du nouvel entrant afin de pallier les menaces concurrentielles. Par exemple, la réduction des coûts liés aux transactions, les frais de tenue de compte, les investissements sur des nouveaux services de banque en ligne ainsi que les alliances



avec des nouveaux acteurs non bancaire et qui proposent des services de paiement. Les acteurs des écosystèmes interrogés déclarent que : « *le modèle est plutôt une opportunité qu'une menace, vu que les banques ne peuvent pas s'implanter partout. Le mobil banking peut aider à distribuer certains produits financiers de la banque* », « *les banques s'inspirent du modèle et le développent comme un nouveau produit moins coûteux et capable de contrecarrer la concurrence* ».

Le groupe *Ecobank* s'est lancé dans le digital et offre une interface *mobil banking* via une application et la Société Générale quant à elle, a lancé son service *YuP* pour permettre aux utilisateurs de mener plus facilement des transactions via leurs téléphone mobile. Les firmes bancaires ont créé leurs propres plateformes (banque digitale, figure 1) qui leur permet d'entrer en concurrence avec les plateformes *mobil banking*. Ce qui fait que ces firmes sont aussi représentées au sein de l'ESA concurrent.

Vu le nombre croissant de téléphones en circulation, les opérateurs de téléphonie mobile se trouvent en position de force et peuvent imposer leur stratégie au sein de leur ESA et aussi à l'ESA concurrent. Cette stratégie se matérialise par la réduction des coûts liés aux transactions, aux services bancaires (gratuité d'ouverture d'un compte) et la multiplication des réseaux d'agents. Pour se maintenir dans une position dominante, les acteurs leaders des ESA (surtout l'ESA A) s'adaptent au modèle économique de leur concurrent à l'ESA B. Le modèle économique du *mobil banking* est caractérisé par la gratuité de l'ouverture d'un compte d'utilisateur, le faible coût d'opération transactionnelle, plus de commissions aux agents distributeurs. Ils structurent leurs offres en alignant les conditions tarifaires de leurs services à celles proposées par le concurrent (réduction des frais bancaires, facilité d'ouverture des comptes, paiement des factures de son compte tout en utilisant le service du concurrent).

Les relations de coopétition entre les acteurs de chacun des ESA identifiées dans les discours des différents cadres interviewés s'expliquent par l'existence d'un degré de coopération plus élevée que la compétition. Les membres de chaque ESA mettent à disposition des ressources (infrastructures adéquates) afin de faciliter les services en faveur des clients. En revanche, la compétition s'exerce s'il s'agit de conquérir plus des clients ou investir pour la publicité (mais elle n'est pas très représentative). Contrairement aux relations d'acteurs *intra*-ESA, les relations d'acteurs *inter*-ESA se caractérisent par une compétition plus intense que la coopération. Les plateformes *mobil banking* récupèrent de plus en plus les clients des banques, du fait de leurs présences dans une zone géographique très large, grâce au réseau d'agent qu'ils ont constitué.



Les banques, pour riposter créent des applications pour permettre la fidélisation de leurs clients et rachètent des *Fintech* (l'efficacité de celle-ci n'est pas démontrée, car leur entrée est très récente). Les banques, grâce à ces applications, cherchent à conquérir des clients et leur offre des services d'une qualité parfois supérieur à celle offerte par le *mobil banking*. La coopération tourne essentiellement vers le partage d'information, du savoir-faire et l'utilisation des ressources communes.

3.2- LES STRATEGIES COOPETITIVES ENTRE LES DEUX ESA

Malgré l'affrontement concurrentiel entre les acteurs des deux ESA, principalement les leaders (ESA banque et ESA *mobil banking*) comme nous l'avons évoqué précédemment, des relations de coopération existent entre ces derniers. Ils partagent une partie de leurs ressources et savoir-faire afin de faciliter la distribution des produits et services. Ces relations permettent l'amélioration de l'intérêt commun : *« j'exploite le portefeuille client du mobile banking en m'inscrivant comme agent distributeur des transactions effectuées par les utilisateurs du mobile banking »*, *« pour gérer efficacement son portefeuille, le mobile banking a besoin de la banque pour l'extension de son offre vers les entreprises (...) nous sommes concurrents mais aussi complémentaires »*. Le taux élevé d'équipements mobiles a modifié considérablement le taux de bancarisation de la population au Tchad. Dans un territoire très vaste et rural, les opérateurs de téléphonie mobile ont su créer un marché bancaire à forte valeur ajoutée. Les banques n'avaient pas anticipé la concurrence que pouvait leur faire ces opérateurs télécom. Afin de rattraper leur retard, elles coopèrent avec ces dernières pour améliorer des services ou développer des structures communes qui facilitent une bancarisation améliorant leur rentabilité. Les ESA étant constitués de plusieurs acteurs, il y a des leaders au sein de chaque entité qui se font concurrence entre eux en investissant sans cesse et rendre leurs positions constamment dominantes. La fragilité de la position d'une firme peut intervenir quand les utilisateurs (clients) n'adhèrent pas à la politique de la firme. Dans les services qu'offrent les leaders de l'ESA A, les économies d'échelles et les effets de réseau proviennent des infrastructures, ce qui impose des coûts élevés. Alors que dans les services des leaders de l'ESA B, les économies d'échelles proviennent du nombre d'abonnés téléphoniques (potentiel clients du *mobil banking*) et de la robustesse de réseau d'agents. Les responsables des firmes interviewés nous ont affirmé que pour créer de la valeur et maintenir une compétitivité, les firmes doivent mener des négociations régulières avec la concurrence: *« il est très difficile à la banque d'être présente dans l'étendue du territoire, elle s'oblige à négocier avec le mobil banking pour créer de la valeur »*, *« dans*



le cas d'une alliance entre une banque et une plateforme mobil banking, les réglementations sont souples (...) une alliance pouvant développer une structure fiable qui peut faciliter des transactions efficaces (...) nous sommes des concurrents et partenaires complémentaires».

A la suite d'un partenariat établi entre l'opérateur de télécom *Tigo* et la banque *Orabank*, les clients de cette dernière pourront réaliser des transferts d'argent à partir de leur téléphone mobile en utilisant la plateforme *mobil banking*. L'opérateur télécom a mis en place un service financier via le téléphone mobile et ensuite, il a développé un accord de coopération avec la banque pour faciliter le processus d'intégration du concept. Pour les responsables *Tigo*, le service *Tigo Cash* est « *simple, sécurisé, rapide et efficace* ». Il reflète la volonté de l'opérateur « *de fournir davantage de services de qualité à la population tchadienne* ». Le service est disponible auprès d'un grand nombre de réseaux d'agents dans plusieurs grandes villes du pays. L.Waidi, le directeur général d'*Orabank* a justifié l'accord de partenariat de sa banque avec *Tigo* par « *le souci de faciliter l'accès des services financiers de base aux populations et de contribuer à l'amélioration du taux de bancarisation au Tchad* ». Cette stratégie peut être considérée comme une action visant à favoriser le partage de compétences. Les deux entreprises, malgré leurs rivalités, partagent une vision commune pour développer une activité ou se positionner sur un segment de marché.

Le croisement de deux ESA correspond à des partenariats stratégiques (chacun des acteurs accepte que l'autre utilise ses infrastructures afin de développer un service spécifique. Par exemple, le service pour les clients entreprises) où chacune des entreprises distribuent les services des autres moyennant commissions (figure 1 : % commissions). Les acteurs offrent aussi un service complémentaire qui permet au client d'ouvrir un compte dans une banque à travers son téléphone mobile et de disposer de service de gestion sans avoir recours à une agence bancaire.

Dans les relations des acteurs des ESA concurrents, nous avons observé de nombreux partenariats (similaires à des contrats d'échanges coopératifs), souvent établis entre deux firmes mais les termes de ces contrats ne nous ont pas été bien expliqués par les acteurs. Les ressources allouées aux partenariats sont variables. Elles peuvent par exemple correspondre à des investissements publicitaires, à la formation des agents, à l'installation des kiosques (distributeurs mobiles) et au partage d'informations.

Les relations coopétitives entre les acteurs des ESA montrent l'importance de la collaboration *inter-organisationnelle*. Les acteurs déclarent que le succès d'une entreprise passe par la



satisfaction des clients. Le partage des biens et services entre les partenaires permet aux et aux autres, la fidélisation des clients. Comme toute activité, cette dynamique a produit des contraintes réglementaires. Les organisations gouvernementales de réglementations bancaires et du télécom ont mis des cadres juridiques sur les activités du mobile paiement. Ces cadres sont plus favorables aux banques qu'aux *mobil banking*, affirme un manager d'une plateforme *mobil banking*.

Au-delà des contraintes règlementaires, le *mobil banking* semble de plus en plus entrer dans les mœurs et des clients et aussi des établissements bancaires s'y mettent progressivement. Pour développer leur compétitivité, les banques commencent à utiliser de plus en plus des technologies digitales afin d'offrir à leur clientèle un porte-monnaie électronique. D'énormes investissements ont été effectués pour développer des applications ou racheter des *Fintech*. Les acteurs des ESA, malgré leurs comportements compétitifs constatés dans les discours des uns et des autres, se disent complémentaires et la coopération est une nécessité pour la pérennité de leurs services.

En résumé, les acteurs bancaires, les opérateurs de téléphonie mobile et les régulateurs expliquent que pour être efficace dans un pays comme le Tchad, il faut mutualiser les ressources et le savoir-faire. L'analyse des entretiens fait apparaître la forte présence d'interactions coopératives entre les acteurs des différents ESA. Cette pratique peut favoriser une stabilité des ESA et offrir un gage d'efficacité dans les actions respectives des acteurs. Dans cette dynamique chaque acteur surveille le développement de l'autre et défend bien son territoire. Si certains concurrents ont préféré garder leur indépendance (les agences de transfert d'argent), d'autres (*Fintech* ou *digital banking*) se sont faits rachetés par les leaders des différents ESA.

4. DISCUSSION

L'étude de la transformation des ESA, nous a permis de mieux comprendre les relations de coopération entre deux ESA concurrents. La dynamique concurrentielle apparaît de plus en plus complexe en raison de multiples interactions entre les firmes qui se développent au gré des coopérations. L'objectif des ESA est la coévolution (Gueguen et Torrès, 2004) et cette coévolution, dans son sens le plus large, désigne l'adaptation évolutive qui se produit chez plusieurs éléments à la suite de leurs influences réciproques. C'est à dire que les actions d'une entité ont des conséquences sur les entités liées et sur le système lui-même. Comme la coévolution est liée à une stratégie de la coopération, elle permet ainsi aux firmes de bénéficier à la fois de compétition leur poussant à améliorer constamment leur offre et de la coopération



leur permettant d'accéder aux ressources du partenaire (Fernandez & Le Roy, 2010). Ce papier présente l'importance des relations de coopétition entre deux ESA concurrents et le comportement concurrentiel des acteurs.

La littérature est beaucoup concentrée sur les ESA et fournit des informations intéressantes sur la dynamique coopétitive entre les acteurs au sein d'un ESA. En ce qui concerne les recherches sur les relations entre ESA concurrents, il reste beaucoup à faire. Dans les travaux de Gueguen et Torrès (2004) sur la dynamique concurrentielle des ESA, il explique que, l'affrontement concurrentiel *intra*-écosystème d'affaires peut contribuer à favoriser l'impact de la concurrence *inter*-écosystèmes d'affaires.

Partant de ces principes, on peut constater que les acteurs agissent de la même façon dans leur relation au sein de leur ESA ou avec les acteurs de l'ESA concurrent. Nous pouvons dire que la coopétition est une stratégie fortement représentée dans les relations entre les ESA concurrents.

Dans un premier temps, nos observations présentent la dynamique des acteurs dans les différents ESA. L'ESA A qui représente les acteurs bancaires est animé par une dynamique de coévolution, les acteurs entretiennent des relations qui permettent de préserver l'intérêt de chacun au sein de l'ESA, c'est le principe du développement d'une coopétition qui permet la mutualisation des ressources et le partage du savoir-faire (Lado et *al.*, 1997). Au sein de l'ESA B qui représente les plateformes *mobil banking*, les acteurs n'agissent pas de la même façon. L'intensité concurrentielle est supérieure à la coopération. Les acteurs étant nouveaux dans le marché cherchent à acquérir une notoriété auprès de l'environnement.

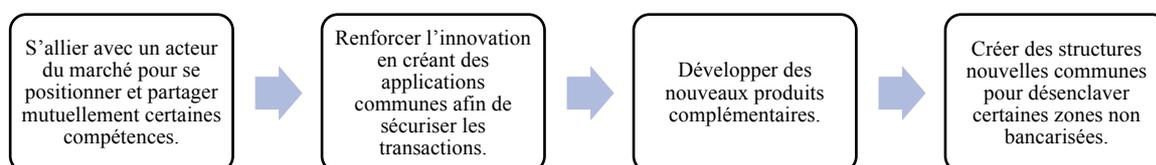
Dans un second temps, nous observons que les relations coopétitives entre deux ESA concurrents présentent des caractéristiques propres à une coopétition au sein d'un ESA, mais il y a un déséquilibre entre la compétition et la coopération. Les acteurs leaders des différents ESA essaient de mener un rôle de dominateur sur le concurrent. Néanmoins, on peut observer la présence d'une coopération qui permet aux uns et aux autres de bénéficier des ressources et des compétences mutuelles. L'interdépendance est plutôt basée sur les effets de réseau et les activités qui leur permettent de tirer des commissions. C'est stratégie similaire qu'Adner (2017) expliquant comme une vision d'interdépendance d'acteurs est centrée sur les activités.

Au final, la proximité avec le client est un facteur qui garantit le succès. Le *mobil banking* possède un réseau gigantesque d'agents qui lui permet d'assurer une prestation de service efficace et de qualité supérieure. Ce qui constitue la force des ESA *mobil banking*. S'agissant



des banques, l'absence d'investissement des banques dans la création de réseau d'agences ne favorise pas la proximité des banques avec sa clientèle (Fox et Van Droogenbroeck, 2017). Grâce à une coopération avec le concurrent, les produits bancaires peuvent être distribués au-delà des clients ordinaires. Les banques peuvent s'appuyer sur ce service qui va être comme un levier pour toucher plus des clients dans les zones couvertes par le *mobil banking*. Ici, la coopération peut se traduire par la recherche d'une amélioration de performance (Bengtsson et Kock, 2000). La figure 3 représente le processus de la coévolution identifiée. En procédant au développement de portefeuille d'activités communes les ESA concurrentes peuvent capturer de la valeur profitables aux différents membres des ESA.

Figure 3 : le processus de la coévolution identifiée



Source : l'auteur

Les relations coopératives à ce stade permettent aux firmes d'accéder à des nouvelles compétences et probablement en développer d'autres. L'objectif commun pour les différentes firmes peut s'expliquer par le degré d'engagement et d'implication des acteurs dans ce processus de coévolution.

Cette coévolution entre acteurs engagés peut se caractériser à plusieurs niveaux : 1)- le renforcement des capacités d'innovation intra-ESA ; 2)- l'organisation mutuelle des acteurs pour faciliter la création de valeur au sein des ESA ; 3)- au niveau inter-ESA, le partage des informations, des ressources et des compétences afin d'aider les acteurs impliqués à gagner en compétitivité ; 4)- la place du régulateur est importante pour maintenir une relation coopérative loyale ; 5)- enfin le dernier niveau concerne la structure commune (cf. figure 2) impliquant les parties prenantes à la prise des décisions. Cette dernière joue un rôle sur les orientations stratégiques des ESA et peut contribuer efficacement à la coévolution des acteurs engagés.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANGERIALES

L'objectif de notre recherche était de participer à une meilleure compréhension des relations coopératives qui se développent entre acteurs d'ESA concurrents. Cette recherche a fait l'objet d'une étude de cas : les ESA banques et plateformes *mobil banking* au Tchad. Il s'agit,



d'analyser ce terrain afin d'enrichir la compréhension sur la dynamique compétitive entre ESA. Nous souhaitons comprendre les interactions qui se développent entre les acteurs des ESA concurrents et la pertinence des relations entreprises.

L'émergence des plateformes *mobil banking* comme un nouvel ESA a entraîné une transformation profonde du paysage concurrentiel dans les différents ESA, notamment bancaire. Le modèle des banques considéré comme traditionnel est impacté par le nouvel entrant, poussant les firmes concurrentes à la définition de nouvelles stratégies de compétition. Parallèlement aux activités bancaires traditionnelle, le paiement mobile se propage. En tant que facteur d'inclusion financière et acteur de la croissance économique, il est intimement lié à des formes de compétition et de coopération.

A la suite d'un constat fait sur les mutations intervenues ces dernières années dans le secteur financier au Tchad, il est primordial d'observer les acteurs concernés. Nous nous sommes intéressés aux comportements stratégiques des différents ESA, ce qui nous permet d'identifier les relations qui se développent entre les acteurs concurrents.

Après la mobilisation du cadre théorique, nous avons réalisé des entretiens exploratoires semi-directifs permettant d'analyser les comportements compétitifs des firmes des deux ESA tchadiens (cf. tableau 1). A l'issue de l'analyse des données, plusieurs résultats ont été identifiés. Les principaux enseignements résultants de l'analyses nous démontrent les différents comportements des acteurs : la mobilisation des stratégies de compétition *intra* ou *inter*-ESA permet aux acteurs d'échanger de façon harmonieuse.

Cette recherche apporte quelques contributions. Elle permet tout d'abord, d'élargir la compréhension de la coopération des acteurs des ESA concurrents. Les entreprises concurrentes peuvent mettre en place des actions stratégiques communes afin de faciliter le processus d'intégration des nouveaux services et évoluer ensemble. Le partage d'informations peut, parfois, favoriser une bonne gestion de relation client. La mise en place d'outils communs peut favoriser un service de qualité permettant une bonne distribution de l'offre.

Cette étude a des limites. Le choix porté sur les écosystèmes banques et *mobil banking* au Tchad est un cas unique en son genre et ne peut pas être généralisable. S'agissant du plan méthodologique, les difficultés rencontrées à pouvoir interviewer certaines personnes clés (surtout les dirigeants des *Fintech*) dans les entreprises des différents ESA rendent nos résultats moins robustes.



Cette recherche ouvre néanmoins des perspectives. Dans un premier temps, compléter le travail actuel en réalisant des entretiens complémentaires élargis à tous les acteurs qui interviennent sur la chaîne de valeur des écosystèmes d'affaires tchadiens. Ensuite, collecter des données au niveau des autres écosystèmes similaires afin de contribuer à une meilleure compréhension des stratégies coopétitives spécifiques. Ainsi, combiner des études qualitatives et quantitatives nous permettra de produire des résultats intéressants dans nos recherches futures et répondre éventuellement à des questions telles que : Comment évoluent les stratégies de coopération entre ces firmes dans le temps ? Quelle type d'innovation à mettre en œuvre pour maintenir une relation coopétitive durable ?

RÉFÉRENCES

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Amin, H., Lada, S., Hamid, M. R. A., & Tanakinjal, G. H. (2006). Undergraduates' Perception of SMS Banking in Labuan: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Society*, 7(2), 21-39.
- Assadi, D., & Cudi, A. (2011). Le potentiel d'inclusion financière du "Mobile Banking". Une étude exploratoire. *Management & Avenir*, 46(6), 227-243.
- Barlatier, P. (2016). « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, N° 254, pp. 55-63.
- Barnes, S. J., & Corbitt, B. J. (2003). Mobile banking: Concept and potential. *IJMC*, 1(3), 273-288.
- Bensebaa, F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@nagement*, vol. 3, N°2, pp. 57-79.
- Bouncken, R. B. et S. Kraus, 2013, "Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition". *Journal of Business Research*, 66: 2060-2070.
- Bouwman, H., Carlsson, C., Molina-Castillo, F. J., & Walden, P. (2007). Barriers and drivers in the adoption of current and future mobile services in Finland. *Telematics and Informatics*, 24(2), 145-160.
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic management journal*, 34(11), 1331-1350.



- Chaix, L. (2013). Le paiement mobile : modèles économiques et régulation financière. *Revue d'économie Financière*, 112(4), 277.
- Chen L. (2008), « A Model of Consumer Acceptance of Mobile Payment », *International Journal Mobile Communications*, vol. 6, n° 1.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
- Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
- Daidj, N., Delecqle, T., Diridollou, C., & Morin, C. (2017). Transformation digitale et avènement des plateformes programmatiques : la publicité digitale en question. *Management Avenir*, (4), 131-151.
- Donner, J., & Tellez, C. A. (2008). Mobile banking and economic development: Linking adoption, impact, and use. *Asian journal of communication*, 18(4), 318-332.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Evans D., Schmalensee R. (2017), « De précieux intermédiaires : Comment BlaBlaCar, Facebook, PayPal ou Uber », Edition Odile Jacob.
- Evans D.S., Hagiu A. et Schmalensee R.L. (2006). Invisible engines. How software platforms drive innovation and transform industries, *MIT Press*, Cambridge.
- Fernandez, A. & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent : Une approche par la RBV. *Revue française de gestion*, 5(5), 155-169.
- Fox, M. & Van Droogenbroeck, N. (2017). Les nouveaux modèles de mobile Banking en Afrique : un défi pour le système bancaire traditionnel. *Gestion 2000*, volume 34,(5), 337-360.
- Fréry, F., Gratacap, A. & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, 222(3), 69-75.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433.
- Geach, N. (2007). The digital divide, financial exclusion and mobile phone technology: Two problems, one solution? *Journal of International Trade Law and Policy*, 6(1), 21-29.



- Gnyawali, D. R. et B. J. Park, 2009, “Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model”. *Journal of Small Business Management*, 47: 308-330.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Ryan-Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534.
- Gnyawali, D.R., and Park, B.J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Res. Policy* 40, 650–663.
- Gueguen, G. & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft. *Revue française de gestion*, n° 158(1), 227-248.
- Huet, J.-M., de Pompignan, D., Noé, M., & Oster, A.-S. (2013). Le Sud, futur laboratoire d'innovation du monde. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 113–123.
- Hussler, C. & Burger-Helmchen, T. (2016). Inversée vous avez dit inversée : Une typologie stratégique de l'innovation inversée. *Revue française de gestion*, 255(2), 105-119.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.
- Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6).
- Ivatury, G., & Mas, I. (2008). The early experience with branchless banking. *CGAP Focus Note*, (46).
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- 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.
- Le Roy, F. et A.S. Fernandez (2015). “Managing coopetitive tensions at the working-group level: The rise of the coopetitive project team”. *British Journal of Management*, 26, 671–688.
- Le Roy, F., and Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Ind. Mark. Manag.* 53, 3–6.
- Llorca, M. (2017). Les banques aux prises avec les *Fintech*. *L'Économie politique*, 75(3), 43–58.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. *Revue française de gestion*, (3), 89-105.



- Lonie, S., & Wagener, I. (2012). Transformational banking from transformational relationships: Case study of a bank and mobile network operator partnership. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 6(4), 333-344.
- Mas, I., & Radcliffe, D. (2010). Mobile payments go viral: M-PESA in Kenya.
- Mbiti, I.; Weil, D N : Mobile Banking (2016) : The Impact of M-Pesa in Kenya. *The National Bureau of Economic Research University of Chicago Press* p. 247 – 293)
- Moore J.F. (1993). “Predators and prey : a new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 75-86.
- Ngugi, B., Pelowski, M., & Ogembo, J. G. (2010). M-pesa: A Case Study of the Critical Early Adopters’ Role in the Rapid Adoption of Mobile Money Banking in Kenya. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 43(1), 1–16.
- Pellegrin-Boucher E. et Gueguen G (2005), « Stratégies de “coopétition” au sein d’un écosystème d’affaires : une illustration à travers le cas de SAP », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n° 1, mars, p. 109-130.
- Pellegrin-Boucher, E. (2006). Stratégies de compétition : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services (*Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier I, Montpellier*).
- Ralandison, G., Milliot, E., & Harison, V. (2018). De la coopétition intégrée à la coévolution intentionnelle: cas de réseaux de producteurs et d’exportateurs de la filière des huiles essentielles à Madagascar. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-2).
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *Br. J. Manag.* 23, 307–324.
- Tellier, A. (2015). Le déclin des écosystèmes d’affaires-Quelles leçons tirer de la chute des « trois géants de Chicago » *Revue française de gestion*, 41(248), 23-39.
- Tobbin, P. (2012). Towards a model of adoption in mobile banking by the unbanked: a qualitative study. *Info*, 14(5), 74–88.
- Torrès-Blay O. (2000), *Économie d’Entreprise – Organisation et stratégie à l’aube de la Nouvelle économie*, Economica, Paris.
- Yami, S., S. Castaldo, G. B. Dagnino et F. Le Roy, 2010, *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, Sage publications, California.