

L'EXPERIENCE DE LA PARTICIPATION DES CLIENTS BUSINESS A LA COCREATION DE LA VALEUR DANS LES RIO DANS UN PAYS EN DEVELOPPEMENT. Une étude de cas à partir de la TCOR

NDZEUNGUE Marie Paule

Doctorante, LEMA, CERAME, ESSEC de Douala, Université de Douala

paulendzengue@gmail.com

&

BEKOLO Claude

LEMA, FSEGA, Université de Douala

c.bekolo@yahoo.fr

&

NKAKLEU Raphaël

CERAME, ESSEC de Douala ; Université de Douala

nkakleur@hotmail.fr

&

SIYOU Emmanuel

CERAME, FSEGA, Université de Douala

Siyoue2@gmail.com

Résumé : Partant de la controverse autour des effets de la participation des clients business dans les RIO, cet article qui a une visée compréhensive, mobilise la TCOR comme cadre théorique original pour comprendre les conséquences de la participation des entreprises clientes à la cocréation de la valeur dans les RIO. Les résultats des données collectées auprès des personnels des clients business de Camtel, une entreprise publique de téléphonie mobile au Cameroun, révèlent (i) la diversité des formes de participation dans les processus de services,

(ii) la coexistence de la création et de la destruction de la valeur qui limite les possibilités de performance de l'entreprise du fait de l'adoption des comportements ambivalents par les clients business.

Mots clés : Cocréation de la valeur – Co-destruction de la valeur – Participation du client business – TCOR – Pays en développement

L'EXPERIENCE DE LA PARTICIPATION DES CLIENTS BUSINESS A LA COCREATION DE LA VALEUR DANS LES RIO DANS UN PAYS EN DEVELOPPEMENT. Une étude de cas à partir de la TCOR

INTRODUCTION

Depuis la libéralisation et la transformation numérique des télécommunications en Afrique, la téléphonie mobile qui représente 8,1% du PIB et 3,5 millions d'emplois sur le marché africain au Sud du Sahara (GSMA, 2023), connaît des mutations majeures, notamment en termes d'ouverture croissante à la concurrence. Par exemple au Cameroun, terrain de notre investigation empirique, le secteur des télécommunications est passé d'une situation monopolistique¹ à une structure de marché regroupant quatre entreprises (ART, 2022) : Camtel, deux filiales de firmes multinationales (Orange et MTN), et Viettel Cameroun qui est une entreprise issue d'une alliance stratégique entre une entreprise vietnamienne et une entreprise de nationalité camerounaise.

Dans la perspective des travaux en management stratégique sur les relations inter-organisationnelles (RIO) et en marketing sur les relations B to B (business to business), une entreprise désireuse d'améliorer sa performance et de construire un avantage concurrentiel, peut à travers la cocréation, intégrer des entreprises clientes (clients business) dans son processus de production et/ou de service (Schwetchke et Durugbo, 2018 ; Park et al., 2018 ; Wang et al., 2020). Or, dans la dynamique concurrentielle, des études ont montré qu'il devient difficile pour les entreprises, comme l'attestent les données du marché de la téléphonie mobile au Cameroun (ART, 2022), de se différencier et de conserver leurs positions sur le marché, en comptant

¹ Camtel (Cameroun Télécommunications) est une entreprise publique, qui était à travers sa filiale Mobilis Cameroun, la première entreprise de téléphonie au Cameroun jusqu'en 1997. La difficile pénétration de ce marché nouveau a amené le gouvernement Camerounais à céder l'activité de téléphonie mobile à l'entreprise française Orange. Mais, suite à l'entrée du deuxième opérateur MTN, une entreprise sud-africaine, sur le marché de la téléphonie mobile camerounais, la direction de la Camtel a obtenu du gouvernement l'autorisation la réintégration dans son portefeuille de métiers la téléphonie mobile.

exclusivement sur leurs seuls efforts, ressources et compétences (Schwetschke et Durugbo, 2018).

La cocréation de la valeur en contexte de RIO (B to B) dans le secteur des services désigne l'échange et l'intégration mutuels des services et des ressources matérielles et immatérielles entre une entreprise (fournisseur de services) et les entreprises clientes, de manière à créer de la valeur pour chacune des parties (Lassila et al., 2023 ; Wang et al., 2020 ; Rashid et al., 2020 ; D'Andrea et al., 2019 ; Park et al., 2018 ; Hughes et al., 2018). De ce fait, les clients business participent dans le processus de services en partageant leurs connaissances et compétences, leurs expériences, des informations sur leurs problèmes, leurs idées, leurs préférences, leurs objectifs commerciaux, (Jaakkola et Hakanen, 2013 ; Park et al., 2018 ; Rashid et al., 2020). Nonobstant, les effets de la participation des clients business dans les RIO sont en débat. Pour certains auteurs, les clients business perçoivent des effets positifs de leur participation, en termes d'acquisition de nouvelles ressources pour augmenter la capacité d'innovation (Schwestchke et Durugbo, 2018), de mobilisation d'expériences particulières pour réaliser des économies et développer des relations durables (Grönroos, 2011 ; Park et Lee, 2018 ; D'Andréa et al., 2019 ; Rashid et al., 2020). A contrario, pour d'autre auteurs, la participation des clients business dans les RIO est source de destruction de la valeur ; cette destruction se traduit par : des conflits entre des acteurs de la RIO, la rupture de la relation, et la liquidation ou faillite d'entreprise (Pathak et al., 2020 ; Wang et al., 2020 ; Echeverri et Skalen, 2021). Pour d'autres auteurs encore, la participation des entreprises clientes peut produire à la fois, la création et la destruction de la valeur (Echeverri et Skalen, 2021 ; Alexander et Vallström, 2023). Il en résulte que la participation des clients business traduit en creux la place critique de l'opportunisme dans les RIO.

Précisément, les travaux justifient les résultats négatifs de la participation des entreprises clientes par l'opportunisme de l'un des partenaires (Pathak et al., 2020 ; Ashok et al., 2018) qui conduit à rendre l'autre partenaire vulnérable (Williamson, 1985)² dans la relation d'affaires. La littérature explique le plus souvent les fondements des effets de la participation des entreprises clientes par la réduction des coûts dus aux limites de la firme (Williamson, 1985) et par les ressources possédées par le client dont l'acquisition permet de créer de la valeur, de construire, de maintenir ou de consolider un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Cette

² La vulnérabilité qui est considérée dans les relations comme l'écart existant entre la confiance et la dépendance perçues (Svensson, 2004) peut s'expliquer selon la théorie des coûts de transaction, par la perception du risque de destruction de la valeur par l'un des partenaires face à l'adoption des comportements opportunistes par l'autre partenaire dans la relation d'échange (Williamson, 1985).

lecture des effets de la participation des entreprises clientes dans les RIO est restrictive et met en relief un vide théorique. En effet la vulnérabilité de l'une des parties engagées dans l'échange peut limiter la cocréation de la valeur en ce sens qu'elle peut être perçue par l'une des parties de la relation d'affaires comme un signal de perte potentielle ou réelle de ressources (Hobfoll, 1989) ; ou comme l'incapacité de l'une des parties à apporter des ressources (Hobfoll, 1989) qui font défaut à l'autre partie engagée dans l'échange (Barney, 1991 ; Pathak et al, 2020). Dans le contexte inter-organisationnel, les entreprises sont exposées à des risques d'opportunisme (Williamson, 1985), qui sont des facteurs stressants ou des stresseurs³ (Kamning et al., 2020). Ces stresseurs sont susceptibles de détruire la qualité de la relation (Pathak et al. 2020 ; Kamning et al. 2020), en particulier au Cameroun où l'on observe dans des contextes de vides institutionnels (Gao et al. 2017), le risque élevé de tricherie, de non-respect des engagements contractuels dans le cadre des RIO (Nkakleu et al. 2019, Nkakleu, 2021). Aussi, cet article a-t-il pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : Comment la participation des clients business (l'expérience des clients business) dans les RIO conduit-elle à la création et/ou à la destruction de la valeur dans le secteur des télécommunications au Cameroun ?

Nous présentons dans la première partie de l'article, le cadre conceptuel et l'ancrage théorique de la recherche qui mobilise la théorie de la conservation des ressources (TCOR) de Hobfoll (1989) pour comprendre comment les personnels des entreprises clientes qui participent dans les RIO font face à l'opportunisme des partenaires. L'adoption de la méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique nous permet d'analyser sous le prisme de la TCOR les conséquences de la participation des clients business dans les processus de services de la Camtel. Les résultats de l'analyse de contenu des données collectées révèlent non seulement la coexistence de la cocréation et de la codestruction de la valeur, mais aussi les comportements que les clients business adoptent ou envisagent adopter pour faire face à l'opportunisme perçu de leur fournisseur. Nous en tirons des enseignements théoriques et managériaux adaptés au marché de la téléphonie mobile au Cameroun.

³ L'opportunisme en tant que facteur stressant se situe à trois niveaux dans le cadre des RIO : le premier niveau est macro et porte sur les stratégies mises en place pour assurer la participation des partenaires dans l'exécution des termes de l'échange. Le deuxième niveau porte sur l'engagement de chaque partenaire dans le respect des clauses contractuelles. Le troisième niveau, qui est micro, décrit les tâches exécutées par chaque représentant des entreprises partenaires. L'opportunisme des acteurs peut intervenir à ces trois niveaux de la mise en œuvre des RIO, et provoquer des tensions qui sont susceptibles de détériorer la qualité de la relation. Il s'en suit par conséquent que la qualité de la relation va dépendre de la cohérence entre les trois niveaux macro, meso et micro. Dans le cadre de cet article, nous allons nous limiter au niveau meso qui porte sur la participation du client business à la co-création de la valeur en contexte de B to B.

1. COCREATION VERSUS CODESTRUCTION DE LA VALEUR : DEUX FACES D'UNE MÊME FIGURE ?

1.1. LE CONCEPT DE VALEUR ET LA PORTEE DE SA CREATION DANS LES RIO

La valeur est une notion polysémique qui est sujette à des conceptualisations spécifiques aux différents champs disciplinaires (sociologie, finance, comptabilité, management stratégique, marketing, gestion des ressources humaines, etc.). En général, la valeur s'appréhende par sa dimension subjective et sa nature pluridimensionnelle, et est définie en termes de valeur d'échange et de valeur d'usage qui s'applique à plusieurs niveaux d'analyse (individu, organisation ou société) (Lepack et al, 2007). Les travaux en management stratégique et en marketing distinguent la valeur d'usage d'un produit ou d'un service, la valeur économique rattachée au prix d'achat du produit ou du service perçu par le client, la valeur d'estime traduisant des innovations apportées aux produits ou aux services, et la valeur sociale qui fait référence à la confiance, à l'engagement ou à la valeur relationnelle inhérents aux interactions entre acteurs (Morgan et Hunt, 1994 ; Fasshaeuer, 2022). A cela s'ajoute la valeur résultant d'un processus de production ou de service, qui permet de satisfaire des partenaires au sein de la chaîne de distribution d'un produit (Anderson et al., 1994) ou de la chaîne d'activités de service (Fasshauer, 2022) d'une part, et de construire un avantage concurrentiel durable (Jarillo, 1988 ; Schwestchke et Durugbo, 2018 ; Pathak et al., 2022) d'autre part.

En effet, la création de la valeur dans le champ du marketing s'appréhende à travers deux perspectives dominantes (Vargo et Lusch, 2004) : GDL et SDL. La logique du produit dominant (GDL, de l'anglais Good Dominant Logic), qui a longtemps dominé les travaux en marketing, est centrée sur la maximisation du profit de l'entreprise et l'efficacité des fonctions de production et de commercialisation des produits (Desmarteau et al., 2020). L'approche SDL (Service Dominant Logic (SDL) quant à elle, qui fonde la perspective de cocréation de la valeur, souligne que la valeur résulte d'une série d'interactions et de transactions bidirectionnelles (Payne et al., 2008) entre entreprises partenaires. Selon Payne et al (2008), les interactions entre les acteurs permettent d'optimiser les processus et les résultats de la création de la valeur dans les relations B2B. L'approche SDL nous paraît pertinente parce qu'elle s'inscrit dans une perspective contingente de création de la valeur sur les marchés africains où l'on observe la fragilité des règles et normes formelles qui régulent les activités économiques (Nkakleu et al, 2020 ; Nkakleu, 2021).

1.2. COCREATION ET CODESTRUCTION DE LA VALEUR : UN CONTINUUM DANS LES RIO

Dans leur article fondateur, Prahalad et Ramaswamy (2004) définissent la cocréation de la valeur comme une initiative conjointe à travers laquelle les fournisseurs et les clients participant au processus de service, créent de la valeur ensemble. La cocréation de la valeur fait référence à un processus d'interaction entre les fournisseurs et leurs clients (Fasshauer, 2022) et d'intégration de leurs ressources partagées dans le processus de création de la valeur (Aarikka-Stenroos et Jaakkola, 2012 ; Benbbab et Saoudi, 2024). Des travaux traitant de la cocréation de la valeur dans le champ des RIO soulignent toutefois l'absence d'une littérature en contexte de pays en développement (Saha et al., 2022 ; Zhou et al., 2022), notamment africains, pourtant caractérisés par leur suprématie interactionnelle (George et al., 2016 ; Kamdem, 2002). Dans la lignée des travaux sur l'approche interactive du groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing), point de départ des relations B2B vers la fin des années 1970 (Jarvi et al., 2018), la co-création est considérée comme une interaction dans les relations clients et fournisseurs (Cova et Salle, 2008 ; Fasshauer, 2022), dans le but de satisfaire suffisamment les besoins des clients finaux. L'idée sous-jacente est que les entreprises doivent étendre la disponibilité de leurs ressources (Barney, 1991), car une plus grande base de ressources leur permet d'offrir davantage de propositions de valeur à leurs clients. Ainsi, les entreprises bénéficient de l'accès à de nouvelles ressources, de l'acquisition de nouvelles capacités et de l'apprentissage organisationnel (Mowery et al., 1998) par le biais des relations avec les entreprises clientes ou leurs réseaux d'entreprises clientes (Park et Lee, 2018).

Pour faciliter la cocréation de la valeur, des travaux suggèrent de prendre en compte de nombreux facteurs : la collaboration, l'interaction et la gouvernance (Schwestchke et Durugbo, 2018). D'après Schwestchke et Durugbo (2018), la collaboration est l'un des facteurs les plus importants de la cocréation dans les relations B2B (Pathak et al., 2022). Une parfaite collaboration des acteurs implique une adéquation des ressources, un alignement et une intégration appropriés (Hughes et al., 2018) ainsi que la confiance et l'engagement des acteurs impliqués (Roser et al., 2013).

A contrario, la co-destruction de la valeur dans les relations B2B apparaît lorsque les acteurs sont confrontés à l'absence de confiance, à une communication inadéquate, à une mauvaise coordination, à un capital humain inadéquat et à un déséquilibre de pouvoir ou de dépendance (Vafeas et al., 2016 ; Jarvi et al., 2018) et surtout à l'opportunisme des acteurs (Pathak et al., 2020 ; Ashok et al., 2018). Elle émerge également lorsque les acteurs impliqués dans une relation ne possèdent pas de ressource stratégique, à l'exemple de l'information (Vafeas,

Hughes et Hilton, 2016). La co-destruction de la valeur peut également émerger si les acteurs n'intègrent pas la ressource qu'ils possèdent (Plé & Cáceres, 2010 ; Robertson, Polonsky, & McQuilken, 2014). L'échec du processus d'interaction entraîne une diminution de bien-être, qui peut se traduire par de la frustration (Rashid et al., 2020), par une augmentation des coûts de transaction et des conflits (Pathak et al., 2020), ou par une perte de ressources, à l'exemple de l'argent ou d'autres pertes intangibles ou tangibles (Prior et Marcos-Cuevas, 2016 ; Smith, 2013). Enfin, les clients peuvent faire face à une co-destruction de la valeur lorsqu'ils sont contraints à une révision de leurs objectifs ou lorsqu'ils subissent un déficit net (Prior et Marcos-Cuevas, 2016). En effet, lorsque les acteurs perçoivent qu'ils ne peuvent pas répondre à leurs objectifs de collaboration, ils sont confrontés à une révision des objectifs, et donc une co-destruction de la valeur. Les acteurs peuvent avoir des objectifs très distincts les uns des autres, ce qui pourrait rendre difficile la réalisation des objectifs par toutes les parties, surtout en cas de conflit. Ce conflit est susceptible de conduire à la fois à la cocréation et à la co-destruction de la valeur, car une partie est capable d'atteindre ses objectifs au détriment de l'autre (Prior et Marcos-Cuevas, 2016). En conséquence, la cocréation de la valeur constituée de la valeur économique et de la valeur relationnelle (Pathak et al 2020) et la co-destruction qui représente quant à elle la dégradation de la valeur économique et de la valeur relationnelle (Pathak et al. 2020), peuvent se produire simultanément (Chowdhury, Gruber et Zolkiewski, 2016 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; Alexander et Vallström, 2023).

Tableau n° 1 : Synthèse sur la nature et les facteurs de cocréation et de co-destruction de la valeur dans les relations B to B

Facteurs de cocréation de la valeur		Facteurs de co-destruction de la valeur	
- Collaboration (alignement et intégration des ressources), interaction et gouvernance	Schweschké et Durugbo, 2018 ; Roser et al., 2013	- Absence d'information - communication inadéquate, absence de confiance - capital humain inadéquat - déséquilibre de pouvoir ou de dépendance	Vafeas (2016)
- Qualité à moindre coût - Innovation - Forte personnalisation des produits/services	Pathak et al. (2020)	- Rupture de la collaboration du fait de l'opportunisme (utilisation abusive de ressources, non-respect d'une promesse contractuelle) - Conflits (résiliation de l'engagement non écrit, perte de confiance, contradiction des rôles) - Liquidation de l'entreprise (faillite)	Pathak et al. (2020)
- Compréhension mutuelle des problèmes du secteur grâce à des interactions continues pendant la période de la relation - Capacité à développer et à exploiter des connaissances et des ressources - Partage des investissements spécifiques à des actifs - Objectifs partagés à long terme.	Gupta et al., 2017	- Non intégration de la ressource possédée	Plé et Caceres (2010) ; Robertson et al. (2014)
- Proximité - confiance – transparence – relation – information - résolution des problèmes	Aarikka-Stenroos et Jaakkola, 2012 ; Jaakkola et Hakanen, 2013.		
- Intégration des ressources	Hughes et al. (2018)		
Cocréation de la valeur (en termes de conséquences positives)		Co-destruction de la valeur (en termes de conséquences négatives)	
- Bénéfices économiques (contrôle total sur les attentes, gains financiers du fait de l'usage continu du système informatique) - développement relationnel – réputation - expérience personnalisée - longue durée de la relation - pérennisation de l'engagement	Rashid et al. (2020)	- Frustration - Abus de connaissances	Rachid et al. (2020)
- Communications plus claires - Solution rapide ; Solution moins chère - Meilleure performance au travail - Développement de produits - Connaissance du marché – Relations	D'Andréa et al. (2019)		
- Réduction des délais de mise sur le marché - Assistance technique - Acquisition des savoir-faire du fournisseur	Park et Lee (2018)		
- Pérennisation de l'engagement du client	Noordhuff et al. (2011)	- Réduction de la valeur du fait de l'opportunisme d'une partie - Redondance dans le partage des ressources	Noordhuff et al. (2011)
- Avantage concurrentiel (entre autres : expérience positive, innovation, relation durable) - Transformation de l'entreprise	Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Sweschké et Durugbo, 2018 ; Roser et al., 2013	- Echec d'intégration des ressources - Déficit net entre les avantages et les coûts perçus de la collaboration - Refus de collaborer à l'avenir - Révision des objectifs	Prior et Marcos-Cuevas (2016)

1.3. LA TCOR : UN CADRE D'ANALYSE DES EFFETS DE LA PARTICIPATION DES CLIENTS BUSINESS

La participation du client dans les relations B2B se traduit par l'apport des ressources (Barney, 1991) détenues par le client et dont a besoin son fournisseur, dans le cadre des processus de services, (Lassila et al., 2023 ; Bonamigo et al., 2022 ; Rashid et al., 2020 ; D'Andréa et al., 2019 ; Park et al., 2018). Pour Aarikka et Stenroos (2012), les clients organisationnels possèdent six types de ressources qu'ils peuvent investir dans leur processus de cocréation avec le fournisseur : (a) les informations sur leurs besoins (exigences, objectifs, planning, budget), (b) l'information sur le contexte (environnement opérationnel, solutions antérieures), (c) l'expertise dans le domaine (connaissance spécifique dans le secteur, conventions, réglementations), (d) matériel de production (solutions et matériaux existants), (e) l'effort et le temps, (f) les ressources financières. Dans le même ordre d'idées, des auteurs soutiennent que les clients organisationnels investissent des connaissances, des compétences, du temps et des ressources psychologiques (notamment la confiance), des idées (Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus et Chan, 2013 ; Pathak et al. 2020) dans le processus de service de son fournisseur.

Au-delà de l'apport de ressources, la participation du client est appréhendée comme une collaboration à travers des interactions formelles et informelles entre le client et le fournisseur. Plusieurs travaux dans le cadre du B2B soulignent l'importance des interactions et des plateformes (**en ligne et en présentiel**) dans le processus de cocréation de la valeur (Bonamigo et al., 2022 ; Zhou et al., 2022 ; Lassila et al., 2023 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; Rashid et al., 2020 ; Park et Lee, 2018 ; Grönroos, 2011). Ces interactions interentreprises, lorsqu'elles sont mutuellement bénéfiques, contribuent à la création de la valeur en termes de qualité à moindre coût, d'innovation, de réactivité, expérience personnalisée (Pathak et al., 2020 ; Schwestchke et Durugbo, 2018 ; Rashid et al., 2020).

A contrario, ces interactions peuvent déboucher sur la destruction de la valeur qui elle, se traduit par des conflits, la perte de confiance, le refus de collaborer à l'avenir (Pathak et al., 2020). Par conséquent, la participation du client dans des situations d'interactions organisationnelles se révèle comme un continuum pouvant partir d'une situation de création de la valeur à une situation de destruction de la valeur, ou alors inversement (Echeverri et Skalen, 2021 ; Alexander et Vallström, 2023). Par conséquent, nous définissons la participation du client dans les relations B2B comme la collaboration à travers des interactions formelles ou informelles avec le fournisseur de service, pouvant déboucher sur la création ou la destruction de la valeur.

Ainsi, les interactions B2B entre le client et son fournisseur peuvent déboucher sur des conséquences positives et négatives, ainsi qu'à la combinaison de ces deux résultats (Chowdhury, Gruber et Zolkiewski, 2016 ; Park et Lee, 2018 ; D'Andréa et al., 2019 ; Rashid et al., 2020 ; Echeverri et Skalen, 2021)⁴. La majorité des travaux souligne en outre que la concomitance des avantages et inconvénients est de nature économique et relationnelle (Rashid et al., 2020 ; Pathak et al., 2020 ; D'Andréa et al., 2019 ; Prior et Marcos-Cuevas, 2016 ; Gronroos, 2011).

Partant de l'idée selon laquelle les comportements opportunistes (Williamson, 1985) sont inhérents aux RIO, la TCOR (Hobfoll, 1989) représente un cadre d'analyse pertinent. En effet, Hobfoll (1989) soutient la vision selon laquelle les individus recherchent activement des situations qui leur procurent des ressources supplémentaires (Hobfoll, 1989). Pour cet auteur, la perception négative ou positive des individus est susceptible d'engendrer respectivement une spirale de perte de ressources ou de gain de ressources (Hobfoll, 1989).

Transposée dans le champ inter-organisationnel, la TCOR est applicable. En fait, dans le cadre des RIO, les personnels qui participent aux échanges pour le compte de leurs entreprises peuvent percevoir cette expérience client business comme une perte de ressources, en termes de destruction de la valeur (Echeverri et Skalen, 2021 ; Pathak et al., 2020 ; Jarvi et al., 2018 ; Prior & Marcos-Cuevas, 2016 ; Vafeas et al., 2016). D'autres auteurs soutiennent que l'expérience client business peut également engendrer des gains de ressources, en termes de création de la valeur (Pathak et al., 2020 ; Rashid et al., 2020 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; D'Andréa et al., 2019. Park et Lee, 2018 ; Hughes et al., 2018). Dès lors, il est possible qu'en contexte de B to B, une entreprise exposée à des comportements opportunistes d'une entreprise partenaire (Williamson, 1985), adopte un comportement de rétention des ressources, voire de rupture du partenariat (Cheriet et Cherbib, 2014 ; Pathak et al., 2020), parce qu'elle perçoit la perte potentielle ou réelle des ressources (Echeverri et Skalen, 2021 ; Pathak et al., 2020). En revanche, l'entreprise engagée dans la relation va adopter un comportement d'investissement des ressources se traduisant par le maintien ou le développement de la participation dans le processus de service parce qu'elle perçoit un gain de ressources (Echeverri et Skalen, 2021 ; Pathak et al., 2020 ; Rashid et al., 2020).

⁴ Les conséquences sont positives et négatives pour les fournisseurs également (Rashid et al., 2020). Mais dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au point de vue du client sur sa propre participation dans les relations B2B.

2. METHODOLOGIE QUALITATIVE FONDEE SUR L'ETUDE DE CAS DE CAMEROON TELECOMMUNICATIONS

Notre recherche se situe dans la lignée des travaux ayant une visée compréhensive des effets de la participation des clients dans les B to B, (Rashid et al., 2020 ; Jarvi et al., 2018 ; Pathak et al., 2020 ; D'Andréa et al., 2019 ; Hughes et al., 2018).). De ce fait nous avons adopté la méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique (Yin, 2013) qui est l'entreprise publique camerounaise dénommée Camtel. Ce choix se justifie par notre volonté d'analyser l'expérience client business dans les RIO, à travers la participation des personnels des clients business dans les échanges avec l'entreprise publique Camtel dans le secteur des télécommunications au Cameroun. Cette stratégie d'accès au réel (Pailot, 2003) permet de collecter des informations riches pour étudier les formes et les conséquences de la participation des clients business dans les RIO (Rashid et al., 2020 ; Pathak et al., 2020 ; D'Andréa et al., 2019 ; Jarvi et al., 2018 ; Hughes et al., 2018).

2.1. Présentation de Camtel

Cameroon Telecommunications (Camtel) est un cas unique intéressant au sens de Yin (2013) parce qu'elle est une entreprise publique en concurrence avec trois entreprises privées sur le marché de la téléphonie mobile camerounais. Dans les années 1990, elle est le seul opérateur de téléphonie mobile. Suite à la décision des autorités gouvernementales d'ouvrir le marché camerounais à la distribution des produits et services de téléphonie mobile, elle a cédé ses activités de téléphonie mobile portées par sa filiale Mobilis Cameroun à la firme multinationale (FMN) française Orange. Compte tenu des besoins croissants des populations et de la nécessité d'assurer la couverture territoriale, le gouvernement camerounais a accordé la licence d'exploitation à trois opérateurs privés : Orange Cameroun, la FMN sud-africaine MTN, Viettel Cameroun qui est le fruit d'une alliance stratégique entre une FMN vietnamienne et une entreprise privée camerounaise. Le management de Camtel a pris la décision stratégique d'élargir son portefeuille de métiers par la réintégration des activités de téléphonie mobile. Aujourd'hui, la présence de quatre opérations sur le marché de téléphonie mobile n'a pas contribué de manière significative à l'exercice de jeux concurrentiels, les clients particuliers et les clients business se plaignent souvent de la qualité de services. Nonobstant les mesures prises par l'autorité de régulation des télécommunications (ART), la qualité de services reste rédhibitoire, ce qui a conduit des associations de consommateurs et des influenceurs à lancer au cours de l'année 2023, un mot d'ordre visant à boycotter les deux opérateurs qui dominent le marché à savoir : Orange Cameroun et MTN Cameroon. Etant épargnée par cette opération

de boycott des services de la filiale des FMN Orange et MTN, le management de Camtel n'a pas été capable de se repositionner pour tirer profit sur les activités de téléphonie mobile et internet.

Si les coûts d'entrée et de sortie extrêmement élevés font du marché de téléphonie au Cameroun, un marché non contestable (Baumol et Willig, 1986), les stratégies d'attraction et de fidélisation des clients, et en particulier des clients business, permettent aux entreprises qui y sont présentes de se différencier par la mobilisation des ressources externes (Schwetschke et Durugbo, 2018). Camtel en tant qu'entreprise publique, détient le monopole de distribution de la fibre optique aux trois entreprises concurrentes (Orange Cameroun, MTN Cameroon, Viettel Cameroun). Nonobstant les transformations techniques, organisationnelles et managériales que cette entreprise publique a opérées⁵, elle peine aujourd'hui à bénéficier de sa position stratégique sur le marché de la téléphonie mobile (ART, 2022). D'après les données de l'observatoire des télécommunications au Cameroun, Camtel occupe le troisième rang concernant la téléphonie mobile et les services internet (ART, 2022).

La position occupée par Camtel s'explique notamment par la forte intervention des pouvoirs publics dans le management et la gouvernance de l'entreprise, par la gestion peu efficace de ses ressources et compétences, parce qu'au fil de l'évolution des entreprises concurrentes, celles-ci ont débauché des cadres de Camtel possédant des compétences stratégiques, qui ont de la valeur, sont rares ou difficilement inimitables, au sens de Barney (1991). Depuis une quinzaine d'années, Camtel, à l'instar des entreprises concurrentes, a adopté une stratégie d'acquisition de ressources et de compétences complémentaires, en sollicitant la participation de ses clients business dans ses processus de service. Les résultats de cette participation pourraient expliquer également sa position de troisième rang dans le classement des quatre opérateurs de télécommunications au Cameroun.

2.2. Collecte des données

Nous avons collecté les données en menant des entretiens semi-directifs par une équipe de deux chercheurs afin de minimiser le risque de perte d'informations (Yin, 2013). Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'un échantillon de dix clients business de Camtel dans les deux principales villes du Cameroun, Douala et Yaoundé. Cinq clients business sont des distributeurs agréés dans la ville de Douala, alors que parmi les cinq clients business dans la ville de

⁵ Camtel a subi des changements majeurs, suite à l'obligation faite au management des organisations et entreprises publiques par le gouvernement camerounais, dans les années 2010, de passage de la gestion de la « gestion axée sur les ressources » propre au paradigme bureaucratique à la « gestion axée sur les résultats » au centre de la nouvelle gestion publique (Emery et al. 2008)

Yaoundé, quatre clients business sont des entreprises publiques et une organisation publique (cf. tableau 1). Les dix clients business ayant participé au processus de service de Camtel ont des profils différents en termes de secteur d'activité, de taille de l'entreprise, de durée de la relation, de situation géographique, d'individus interrogés différents (cf. tableau 2). Ces entretiens menés en face à face ont duré entre 25 minutes et 1heure 31 minutes. Les données de ces entretiens ont été enregistrées après obtention de l'accord des répondants et après leur avoir assuré l'anonymat.

Tableau n° 2 : Caractéristiques des dix entreprises clientes de Camtel

Identificati on et ville	Secteur d'activité/taille	Services offerts par Camtel	Durée de la collaboration	Poste du répondant	Ancienneté répondant	Genre	Durée de l'entretien
E1 Yaoundé	Production des cartes bancaires et services mobile money Organisation internationale	Internet sur liaison spécialisée et Réseau étendu privé par fibre optique	10 ans	Technicien opérationnel réseau	11 ans	Homme	30 mn 10 s
E2 Yaoundé	Distributeur agréé des produits et services de télécommunication	Cartes SIM et crédit de communication	3 ans	Promotrice	20 ans	Femme	44 mn 05 s
E3 Yaoundé	Entreprise publique audiovisuelle Société Anonyme	Internet et téléphone	Plus de 20 ans	Chef service réseau	11 ans	Homme	40 mn 17 s
E4 Douala	Services bancaires Société anonyme	Internet, interconnexion, téléphone (appels, internet)	13 ans	Administrateur réseau et télécoms	5 ans	Homme	50mn 30 s
E5 Douala	Marketing opérationnel et distribution Société à responsabilité limitée	Cartes SIM et crédit de communication (appels et internet)	3 ans	Promoteur	3 ans	Homme	59mn 37 s
E6 Yaoundé	Distribution des produits et services de télécommunication Société anonyme	Cartes SIM et crédit de communication	3 ans	Chef de ventes	8 ans	Homme	44 mn 38 s
E7 Douala	Maintenance réseau et télécoms, distribution, vente en ligne Société anonyme	Cartes SIM et crédit de communication	3 ans	Responsable commercial	10 ans	Homme	1h 31 mn 21 s
E8 Douala	Distribution des produits et services de télécommunication	Cartes SIM et crédit de communication	15 ans	Gérante et responsable service marketing et commercial	17 ans	Femme	1h 08 mn 27 s
E9 Douala	Formations dans le maintien de la paix Organisation internationale	Internet liaison spécialisée (fibre optique) et téléphone	Plus de 10 ans	Technicien informaticien	3 ans	Homme	37 mn 37 s
E10 Yaoundé	Organisme public de veille des marchés Autorité de régulation des télécommunications (ART)	Internet en liaison spécialisée et téléphone	Plus de 10 ans	Responsable réseau	5 ans	Homme	25 mn 41 s

Nous avons collecté et ensuite analysé, les documents internes en termes de rapports d'activités de l'entreprise focale. Nous avons également collecté les documents sur le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun : textes de régulation et rapport d'activité du secteur de la téléphonie mobile. Cette diversité nous a permis de trianguler les sources de collecte des

données (Strauss et Corbin, 1998), de mieux comprendre la cocréation ou la co-destruction de la valeur dans les RIO et de renforcer la solidité de nos résultats. Nous avons échangé autour des questions relatives à la nature de la participation du client dans le processus de service, les formes de communication entre les clients et les fournisseurs, les comportements des acteurs durant la collaboration, les retombées de la participation (résultats positifs et négatifs), le comportement envisagé après création/destruction de la valeur perçue. Tous les entretiens ont été retranscrits dans un fichier Word pour obtenir le matériau de l'analyse.

2.3. Analyse des données

Nous avons procédé à l'analyse des contenus thématiques, à partir de la technique préconisée par Paillé et Mucchelli (2012) qui consiste à découper les données préalablement transcrites par unité de sens. Les données retranscrites (soit un total de 252 pages) ont fait l'objet d'un codage manuel compte tenu d'un volume de données compatible avec le traitement manuel (Nakara et Fayolle, 2012). Nous avons procédé, après l'analyse du contenu des discours (Yin, 2013), à la codification ouverte, axiale et sélective (Strauss et Corbin, 1990). La codification ouverte a consisté à disséquer les discours des répondants, à identifier les idées clés, à donner des significations en rapport avec les concepts de notre recherche (Participation du client business, conséquences de la participation). Le codage axial nous a permis de rassembler les données fracturées par le codage ouvert (les idées clés), de comprendre comment les idées clés se combinent entre-elles. Le codage sélectif permet quant à lui d'intégrer et d'affiner la théorie (Strauss et Corbin, 1967), de mettre en relation les différents concepts pour en faire un récit et une analyse. Nous avons mobilisé le cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1990) pour analyser les contenus de la valeur cocréée ou co-détruite dans les échanges entre partenaires.

3. RESULTATS

L'analyse des données collectées montre que les clients business participent de diverses manières dans les processus de service de la Camtel ; et cette participation conduit à des effets ambivalents.

3.1. La participation des clients business de Camtel est de nature diverse

Nos résultats montrent que la participation des clients business dans les processus de service de la Camtel se traduit par la tenue des réunions, la tenue des conventions, la spécification des besoins, l'utilisation de la plateforme numérique, la communication avec les techniciens, le partage d'expériences et de compétences, l'échange sur les objectifs des partenaires (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : La participation des clients business de Camtel dans ses processus de service

Codage de 1 ^{er} ordre	Codage de 2 ^{eme} ordre	Codage de 3 ^{ème} ordre	Citations illustratives (verbatim)
Participation des clients business	Réunions entre Camtel et les clients business	Tenues des réunions à la demande de Camtel ou du client business	Camtel nous invite à des réunions, on les fait en moyenne tous les 3 mois ou tous les 6 mois. Des meetings sont parfois organisés à notre demande, par exemple lorsqu'on a un besoin. Camtel organise aussi des visites clients et c'est une occasion pour nous de faire des suggestions (E3) Les réunions consistent à venir présenter nos performances comme tu vois là, et à nous demander de dire ce qui ne marche pas et voilà ça qu'on dit toujours ça ne change pas (E7) Les réunions sont des plateformes pour trouver des solutions à certains problèmes de services. J'ai assisté quelques fois à cette plateforme d'échange, juste pour accompagner mon directeur et donner des éclaircis sur certains éléments (E2). Oui, la vérité, on a des réunions hebdomadaires avec leurs personnels (E8) Les réunions sont organisées pour trouver ensemble des solutions à certains problèmes qu'on rencontre dans le partenariat (E4) Les réunions qui sont faites sont des réunions de performances. C'est dans ces moments que nous posons nos problèmes (E5).
		Réunions en interne dans l'entreprise cliente	Ils ont organisé une convention dernièrement. Le boss aussi a organisé des réunions internes, parce que le boss n'est pas sur le terrain avec nous, donc elle ne connaît pas toujours les problèmes que nous rencontrons au quotidien...Donc c'est nous qui remontons l'information au boss tout le temps, les informations, on fait les rapports, on dit au boss, que voilà le réseau est down à tel niveau, les commissions ne passent pas. Voilà, voilà, voilà, et puis bon lors de leur convention, le boss pose les problèmes (E9)
		Tenue des conventions	La convention c'est la rencontre entre les partenaires et le fournisseur. C'est du genre, vous avez travaillé pendant l'année, vous faites (E4) Ils ont organisé une convention dernièrement (E9)
	Spécification des besoins des clients business	Expression des besoins spécifiques du client business	Il y a quelques mois, le service client m'a contacté pour que j'apporte des précisions sur mes problèmes, mes besoins (E6) Lorsque je constate que nous avons un besoin peut-être de plus d'une bande passante, je peux demander l'upgrading (E2) La seule démarche que nous avons prise pour espérer une amélioration, c'était des relances et puis les plaintes à leur endroit. Sinon, nous avons les mains liées (E9)
	Utilisation de la plateforme technologique	Plateforme d'échange entre Camtel et les clients	J'ai le numéro du NOC. On appelle ça le Network Operating Center...Quand un client a un souci, il écrit à ce service-là...j'ai le numéro WhatsApp du NOC...Quand j'ai un souci, la première personne que j'appelle, c'est mon gestionnaire...si après quelques minutes je n'ai même pas de retour positif, j'appelle le chef d'agence. J'ai même le numéro du directeur régional. J'ai remarqué que pour que le service soit pris en compte rapidement, il faut que je communique avec les techniciens qui sont sur le terrain (E6)
Communication avec des techniciens ou avec le fournisseur	Communication avec des techniciens ou avec le fournisseur	On échange dans un forum WhatsApp avec certains membres de Camtel, C'est par cette plateforme là que nous échangeons (E9)	

		<p>Il y a plusieurs plateformes Whatsap, on échange même avec ceux qui sont à Yaoundé au niveau national, mais il y a des réunions régionales qui sont également organisées (E4).</p> <p>Si c'est du côté de Camtel, on fait l'ouverture d'un ticket pour leur intervention (E2)</p>
Partage d'expérience, de compétences et d'idées	Partage d'expérience	Dans les business meetings, chacun a son expérience qu'il partage, puisque que chacun de nous a un territoire, on parle de nos difficultés de terrain (E8)
	Partage d'idées	<p>On fait des suggestions, on donne des idées pour l'avenir. Quand ils font les promotions de territoire, ils sortent avec mes gars (E8).</p> <p>Dans les business meetings, il y a un volet qui est toujours celui des suggestions. Qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse ? Qu'est-ce que vous voulez qu'on améliore ? Il y a toujours ce volet-là » (E9).</p> <p>Quand il y a un souci comme je vous dis, je vais là-bas parce qu'on a des suggestions que même les commerciaux ne comprennent pas et préfèrent nous envoyer vers les techniciens (E1).</p> <p>Si je peux faire des suggestions d'amélioration, je fais sans attendre quoi que ce soit, surtout pour anticiper sur les problèmes qu'ils ont sur leur liaison (E10).</p>
	Mobilisation de compétences du client business	Je fais souvent des petits checks avec quelqu'un qui a quelques connaissances dans le domaine pour voir est-ce que le problème est à notre niveau ou bien le problème provient de Camtel... Si c'est du côté de Camtel, on fait l'ouverture d'un ticket pour leur intervention (E2)
Echange sur les objectifs des partenaires	Echange sur les objectifs des partenaires	On avait travaillé à l'effet de travailler ensemble sur la mise sur pied des objectifs des partenaires (E8)
Facilitation du service par le client	Facilitation du service par le client	« J'ai mis une application en local qui me permet de voir, étant sur mon bureau, les bandes passantes que je reçois, est-ce que c'est ce que j'ai demandé, et puis quand il y a coupure, ça peut aussi me signaler qu'actuellement, telle liaison, il n'y a pas de connexion. » (E2).

Précisément, la participation de la majorité des clients business se traduit par des réunions formalisées qui sont organisées de façon fréquentes, mais à des périodicités différentes. A cet effet, trois clients business affirment :

« Camtel nous invite à des réunions, on les fait en moyenne tous les 3 mois ou tous les 6 mois. Des meetings sont parfois organisés à notre demande, par exemple lorsqu'on a un besoin. Camtel organise aussi des visites clients et c'est une occasion pour nous de faire des suggestions » (E3)

*« Les réunions consistent à venir présenter nos performances comme tu vois là, et à nous demander de dire ce qui ne marche pas et voilà ça qu'on dit toujours ça ne change pas » (E7).
« Les réunions sont des plateformes pour trouver des solutions à certains problèmes de services. J'ai assisté quelques fois à cette plateforme d'échange, juste pour accompagner mon directeur et donner des éclaircis sur certains éléments » (E2).*

Dans le cadre de ces réunions, les clients business sont invités à présenter leurs performances en rapport avec les objectifs commerciaux préalablement fixés et à exposer leurs problèmes. Les deux partenaires, la Camtel et ses clients business sont appelés à échanger dans des plateformes dédiées ou dans le cadre des conventions contractualisées qui sont des rencontres pour trouver collectivement des solutions aux problèmes posés.

La participation des clients business consiste à des interactions avec Camtel pour exprimer des besoins spécifiques. A titre d'illustration, un client business précise :

« Il y a quelques mois, le service client m'a contacté pour que j'apporte des précisions sur mes problèmes, mes besoins » (E6).

La participation des clients business consiste également pour leurs dirigeants à organiser des réunions internes avec leurs collaborateurs qui sont en contact avec les problèmes rencontrés par les consommateurs. Le client business E9 révèle :

« Le boss aussi a organisé des réunions internes, parce que le boss n'est pas sur le terrain avec nous, donc elle ne connaît pas toujours les problèmes que nous rencontrons au quotidien...Donc c'est nous qui remontons l'information au boss tout le temps, les informations, on fait les rapports, on dit au boss, que voilà le réseau est down à tel niveau, les commissions ne passent pas. Voilà, voilà, voilà, et puis bon lors de leur convention, le boss pose les problèmes » (E9).

La participation des clients business se fait à travers une plateforme technologique qui permet de faciliter la remontée des requêtes, des demandes ou des besoins des entreprises clientes au personnel susceptible d'apporter des solutions idoines et efficaces, dans des délais suffisamment courts ou raisonnables dans un secteur d'activité où Camtel en tant qu'opérateur public des télécommunications est en concurrence avec des entreprises privées. Pour gérer les incidents techniques, la plateforme appelée NOC (Network Operating Center) permet de recevoir les requêtes des clients et de les rediriger vers le service technique qui a l'expertise. Cependant, les techniciens désignés peuvent soit se déplacer pour faire un diagnostic de la

panne soit le faire à distance sur la base des informations fournies par le client (mise en forme).

Un client business souligne :

« J'ai le numéro du NOC. On appelle ça le Network Operating Center... Quand un client a un souci, il écrit à ce service-là... j'ai le numéro WhatsApp du NOC... Quand j'ai un souci, la première personne que j'appelle, c'est mon gestionnaire... si après quelques minutes je n'ai même pas de retour positif, j'appelle le chef d'agence. J'ai même le numéro du directeur régional. J'ai remarqué que pour que le service soit pris en compte rapidement, il faut que je communique avec les techniciens qui sont sur le terrain » (E6).

La participation des entreprises clientes consiste à partager des expériences et des idées, comme l'illustre un verbatim :

« Dans les business meetings, chacun a son expérience qu'il partage, puisque que chacun de nous a un territoire, on parle de nos difficultés de terrain » (E8).

La participation des clients business consiste à mobiliser leurs compétences pour optimiser les processus de service de Camtel. Dans cette lignée, l'entreprise cliente E2 souligne :

« Je fais souvent des petits checks avec quelqu'un qui a quelques connaissances dans le domaine pour voir est-ce que le problème est à notre niveau ou bien le problème provient de Camtel... Si c'est du côté de Camtel, on fait l'ouverture d'un ticket pour leur intervention » (E2).

Enfin, la participation des clients business renvoie à l'échange sur l'objectif des partenaires. Le fournisseur Camtel s'associe aux clients business pour réviser les objectifs commerciaux qui leur sont fixés. A cet effet, l'entreprise cliente E8 révèle :

« On avait travaillé à l'effet de travailler ensemble sur la mise sur pied des objectifs des partenaires » (E8).

3.2. Les effets contrastés de la participation des clients business dans les processus de services de Camtel

Les conséquences de la participation des clients business dans les processus de service de Camtel sont positives et négatives. Nos résultats mettent en exergue la cocréation de la valeur et la codestruction de la valeur pour toutes les entreprises clientes et exclusivement la cocréation de la valeur pour l'organisation publique en charge de la régulation des télécommunications.

3.2.1. La valeur cocrée perçue par le client business dans les interactions avec Camtel

La collaboration entre Camtel et ses clients business a généré des conséquences positives en termes de cocréation de la valeur. Cette cocréation a généré précisément la valeur économique, la valeur relationnelle et la valeur d'usage (cf. Tableau 4, infra).

Tableau n°4 : La valeur cocrée dans leurs interactions des clients business avec Camtel

Valeur cocrée	Valeur économique	Proactivité de Camtel	Généralement la responsable de l'agence entreprises elle, quand un problème arrive à son niveau, elle active tous les leviers, je n'ai même plus besoin de faire quoi que ce soit. Parce qu'avant à un moment donné, je devais activer le NOC, je devais activer je ne sais pas comment ils appellent ça... je devais activer plusieurs personnes. Mais maintenant avec elle, dès qu'on l'appelle seulement, on lui fait part du problème, elle sait qui toucher en interne. Et puis, dans les 2h, 3h de temps le problème est géré (E10). Avant, c'était impossible ou très difficile d'échanger directement avec les ingénieurs qui sont sur le terrain, maintenant c'est possible...ils sont vraiment réactifs parce que certains vont même jusqu'à vous permettre de les appeler sur leurs numéros personnels. Il y a eu beaucoup de changement avec cette plateforme, ils sont devenus proactifs...il y a certaines pannes que nous signalions mais depuis un certain temps, eux-mêmes détectent les pannes en amont (E3)
		Ecoute client	Oui notre partenaire est à l'écoute, il fait ce qu'il peut pour nous répondre, bref, à la mesure du possible (E10)
		Qualité de service	La qualité des services s'est beaucoup améliorée ces dernières années. Parce que je ne vous cache pas que ça n'a pas toujours été ça (E10). Quand ils ont commencé, quand il n'y avait pas assez de clients, c'était très fluide même, c'était trop bon (E7). Ces trois dernières années, CAMTEL s'est beaucoup amélioré sur le temps de réactivité lorsqu'on a des pannes et sur les échanges parce qu'ils ont mis en place une plateforme WhatsApp où on peut directement interagir avec des techniciens lorsqu'on a des pannes et c'est une plateforme qui est ouverte 7/7, 24/24, parce qu'il nous est déjà arrivé de les consulter à des heures vraiment tardives et ils ont toujours réagi (E3).
		Gains financiers	Nous avons plus de gains financiers là-bas qu'avec les autres partenaires, oui c'est l'avantage (E9) Je crois que c'est ce mail-là, qui a fait qu'on euh... qu'elle déclenche le paiement des factures en cours (E7).
		Réduction des pertes financières	Ils ont une solution où ils proposent à un client d'être raccordé directement sur deux fibres optiques qui passent par deux chemins distincts...ça veut dire que lorsqu'une fibre est en panne, on peut basculer sur l'autre et ça permet de limiter les pertes financières (E3)
		Réduction du prix des data	Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'avais déploré le fait que le fournisseur fasse encore le méga-fibre optique à 1,6 millions, je trouvais ça très anormal, parce que dans d'autres petites structures où je suis passé avant d'arriver ici, c'était plutôt à des centaines de milles que Camtel vendait, je ne comprenais pas pourquoi, ça a fait l'objet d'une première assise, c'est descendu à 1 million, actuellement nous sommes à 100 milles le méga...ça a changé (E2) Ma hiérarchie se plaignait des prix très élevés, j'ai abordé ce sujet avec la cheffe d'agence, elle s'est à la limite battue pour moi, elle a négocié ça a marché, les prix ont été révisés pour nous, et ça nous a fait plaisir. Cette révision des prix à la baisse a fait en sorte que l'entreprise économise de l'argent. Un peu plus d'un million sur chaque facture que nous payons trimestriellement (E6).
		Révision raisonnable des objectifs	Oui, ça a apporté des changements... je vous ai dit, on est parti de 300 à 200 millions, on est passé quand même à des objectifs plus ou moins raisonnables (E8)
		Réduction des plaintes	Mais là on ne se plaint vraiment pas beaucoup hein (E10). Il y a de moins en moins des plaintes du genre je n'ai pas de connexion, la connexion est partie, la liaison est tombée (E2).
		Règlement facture de Camtel	Pour que Camtel me gère bien, il faut d'un autre côté que moi aussi je le gère bien. Ils m'offrent les services et je fais l'effort pour que les factures de Camtel soient payées à temps. Parce qu'on note la gestionnaire, la chef d'agence et l'agence même sur cette base. Ça fait en sorte que d'un autre côté aussi, eux aussi quand j'ai un souci, ils font l'effort aussi de régler nos problèmes (E6)
	Règlement facture du client business	Tant que j'ai une facture en main, je peux poursuivre pour avoir mon argent. J'ai travaillé, ils vont me payer (E7).	
	Valeur relationnelle	Reconnaissance de l'apport du client business	C'est vrai que je n'ai jamais eu de récompense de mon entreprise, parce que c'était mon initiative ; mais on me regarde quand-même différemment maintenant...Moi, si aujourd'hui j'appelle Camtel, je lui dis que j'ai un problème, Camtel va se bouger, même au-delà de leurs heures ouvrables (E6)
		Qualité de la connexion	Il y a de moins en moins des plaintes du genre je n'ai pas de connexion, la connexion est partie, la liaison est tombée (E2).

	Valeur d'usage	Prise en compte de propositions du client business	Parfois je fais des suggestions et on prend en compte ce que je dis, je vois souvent quelques changements après (E2)
		Innovation service	Ils ont innové c'est le fait d'avoir la facture quand tu te connectes en ligne (E1)
		Soutien technique de Camtel	On avait certes des ressources de CAMTEL qui descendaient quand même sur le terrain. Ça, c'est quand même quelque chose pour accompagner, pour faire des animations de territoire (E8).
		Activation du produit vendu	Désormais, c'est chaque distributeur qui peut activer ses puces (E5). On arrive déjà à activer plus de Sim, avant, ce n'était pas possible (E4).
Facteurs de cocréation de la valeur	Alignement du personnel	Service après-vente	Je sais qu'à chaque fois qu'il y a un problème chez nous, ils se battent assez rapidement...Et on ne paie pas pour des choses qu'on n'a pas consommées (E10).
		Disponibilité du personnel	Il y a des personnels qui sont sympas et qui travaillent vraiment, ils sont toujours disponibles. Ça facilite les choses (E1). On avait les ressources de CAMTEL qui venaient quand même descendre sur le terrain. Ça, c'est quand même quelque chose pour accompagner, pour faire des animations de territoire (E5)
		Diligence de certains commerciaux de Camtel	Il y a des cas où nos requêtes ont été traitées, parce qu'il faut dire que certains commerciaux de la Camtel ont la niaque, ils mettent un peu plus de pression (E1) A chaque fois qu'il y a un problème chez nous, on les informe, ils se battent assez rapidement pour trouver la solution... Peut-être parce que nous sommes très mignons, je ne sais pas (E10).

Les contenus de la valeur cocrée varient suivant les entreprises. Cette différence de contenus des valeurs cocrées trouve également leur justification dans la mobilisation du cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1990).

La valeur économique cocrée est constituée des éléments suivants : la proactivité de Camtel, l'écoute client, la qualité de service, la diligence de certains commerciaux, les gains financiers, la réduction des pertes financières, la baisse des prix des data, la révision raisonnable des objectifs commerciaux fixés aux clients business, le règlement des factures des clients business. Dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, la proactivité qui consiste à répondre rapidement aux demandes clients et à apporter des solutions adaptées efficaces dans des délais courts est un facteur clé de succès. Ceci amène les clients business à remonter rapidement l'expression de leurs besoins, confiants de ce qu'ils auront la satisfaction espérée. C'est dans ce sens que le client business E3 affirme :

« Généralement la responsable de l'agence entreprise elle, quand un problème arrive à son niveau, elle active tous les leviers, je n'ai même plus besoin de faire quoi que ce soit. Parce qu'avant à un moment, je devais activer le NOC, je devais activer je ne sais pas comment ils appellent ça..., je devais activer plusieurs personnes. Mais maintenant avec elle, dès qu'on lui fait part d'un problème, elle sait qui toucher en interne. Et puis, dans les 2h, 3h de temps le problème est géré » (E10).

D'autres mécanismes sont activés tels l'écoute client, la diligence des certains commerciaux à apporter des solutions aux besoins spécifiques des clients business, ainsi que l'accent accordé à la qualité de service. A titre d'illustration, dans l'entreprise 3, un personnel révèle :

« Ces trois dernières années, CAMTEL s'est beaucoup amélioré sur le temps de réactivité lorsqu'on a des pannes et sur les échanges parce qu'ils ont mis en place une plateforme WhatsApp où on peut directement interagir avec des techniciens lorsqu'on a des pannes et c'est une plateforme qui est ouverte 7/7, 24/24, parce qu'il nous est déjà arrivé de les consulter à des heures vraiment tardives et ils ont toujours réagi » (E3).

Des clients business reconnaissent que leur participation dans les processus de service de leur fournisseur des data qu'est Camtel, leur a procuré des gains financiers. A titre d'illustration :

« Nous avons plus de gains financiers là-bas qu'avec les autres partenaires, oui c'est l'avantage » (E9).

Certains clients business déclarent avoir obtenu des réductions sur le prix des services.

« Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'avais déploré le fait que le fournisseur fasse encore le méga-fibre optique à 1,6 millions, je trouvais ça très anormal, parce que dans d'autres petites structures où je suis passé avant d'arriver ici, c'était plutôt à centaines de milles que Camtel vendait, je ne comprenais pas pourquoi, ça a fait l'objet d'une première assise, c'est descendu à 1 million, actuellement nous sommes à 100 milles le méga ; ça a changé » (E2).

D'autres éléments de la valeur économique cocrée issus des discours des clients business sont la révision raisonnable des objectifs commerciaux, compte tenu des ressources limitées des clients business et de la compétitivité dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun.

« Oui, ça a apporté des changements... je vous ai dit, on est parti de 300 à 200 millions, on est passé quand même à des objectifs plus ou moins raisonnables » (E8). La bonne collaboration entre les clients business et Camtel se traduit par la réduction des plaintes, le règlement des factures de Camtel, le règlement des factures des clients business.

Dans l'entreprise E6, une personne interviewée affirme :

« Pour que Camtel me gère bien, il faut d'un autre côté que moi aussi je le gère bien. Ils m'offrent les services et je fais l'effort pour que les factures de Camtel soient payées à temps. Parce qu'on note la gestionnaire, la chef d'agence et l'agence même sur cette base. Ça fait en sorte que d'un autre côté aussi, eux aussi quand j'ai un souci, ils font l'effort aussi de régler nos problèmes » (E6).

La valeur relationnelle est un élément de la cocréation de la valeur à l'issue de l'expérience client business dans les processus de service de Camtel. Il s'agit précisément de la reconnaissance de l'apport des clients business, de la confiance dans la RIO. La valeur relationnelle cocrée est constituée enfin des relations que les clients business construisent avec d'autres partenaires dans une logique de réduction de la dépendance envers le fournisseur Camtel et de maintien de la relation contractuelle avec Camtel.

Enfin, la valeur d'usage est également un constituant de la cocréation de la valeur dans le cas de RIO étudié. La valeur d'usage cocrée renvoie à la qualité de la connexion, à la prise en compte des propositions des clients business, à l'innovation service, au soutien technique de Camtel, à l'activation du produit vendu, au service après-vente.

« Il y a de moins en moins des plaintes du genre je n'ai pas de connexion, la connexion est partie, la liaison est tombée » (E2).

3.2.2 La codestruction de la valeur dans les interactions entre Camtel et ses clients business

La participation des clients business entraîne, paradoxalement, la co-destruction de la valeur qui se comprend, dans le cas étudié comme la dégradation de la valeur d'usage, la baisse de la valeur économique et la réduction de la valeur relationnelle (cf. Tableau 5, infra).

Tableau n°5 : La valeur codétruite dans les interactions et relations entre Camtel et ses clients business

Valeur codétruite	Dégradation de la valeur d'usage	Indisponibilité de puces	Dernièrement, on a fait 3 à 4 jours, on ne pouvait pas, leur système ne passait pas. Si vous veniez là, vous voulez de nouvelles puces, on ne peut pas vous abonner (E5). J'allais même oublier l'autre déception majeure que nous rencontrons, c'est l'indisponibilité du produit, donc les SIM (E9). Tu imagines, tu travailles avec un partenaire, tu tapes pratiquement 5 mois sans avoir le produit que tu vas vendre. Voilà, on te fixe les objectifs, tu n'as pas les SIM, Quand on veut parler de commission, on te met toujours zéro. Tu comprends ça ? Tu vois un peu le genre ? C'est un mariage incestueux (E8).
		Mauvaise qualité du réseau	Le réseau est très défaillant, très mauvaise qualité du réseau (E9) Quand on a un problème, on les informe même comme ils n'arrangent pas parce que dans mon secteur j'ai un problème de réseau depuis... Les fibres sont coupées partout. On n'a même pas la connexion dans nos agences. Et pourtant, dans le contrat, c'est mentionné qu'on doit avoir une fibre. La connexion ne passe pas, je peux bien faire quoi ? Le résultat de ça c'est la baisse du chiffre que je subis tous les jours. C'est cette baisse que je subis tous les jours. C'est tout ce que je peux vous dire Les gens te disent voici ma carte SIM mais je ne surfe pas avec, pourtant, j'ai mis le crédit dedans (E7) Comme je l'expliquais, les applications de mon réseau ne marchaient pas, même la communication avec la BEAC, on recevait des fichiers tardivement. Ça faisait que les collègues rentraient tard aussi du boulot (E6) 70% de notre réseau repose sur la fibre optique de CAMTEL, imaginez les pertes financières qu'on a en cas de rupture de connexion (E3). Tu achètes une puce qui est censée passer instantanément. Tu vas attendre un mois (E5).
	Baisse de la valeur économique	Réduction des commandes de puces	Moi je ne ferais plus d'efforts. Là où je vais tomber, je vais tomber puisque l'effort que je faisais, c'était de prendre le capital ailleurs pour acheter et mettre dans ma puce. J'ai d'ailleurs vidé ma puce, il y avait les 30 millions dans ma puce de produits à vendre, aujourd'hui quand je suis à 10 PSD, j'écris, je dis, baissez-moi ça rapidement. En réduisant le stock, je leur mets une pression énorme, Ils comprennent que ça ne va pas. Je suis allée à la Banque garder mon argent. Puisque quand j'enlève ça là-bas, à la banque j'ai les agios. Je mets chez eux, ça me donne quoi ? (E7)
		Coûts supplémentaires	Ils avaient promis de nous fournir des parasols...c'est mentionné dans le contrat, mais ils ne font pas ; cette année je vais moi-même faire des parasols pour primer les meilleurs calls boxers, au fur et à mesure, même 10 par mois pour finir j'aurais même 100 ou 500 » (E7).
		Perte de clients	Quand les puces nous sont parvenues, est-ce que j'ai pu vendre alors ? Quand on est venu me donner ça, mon réseau était même déjà fatigué d'attendre. Quand le produit arrive avec beaucoup de retard, donc quand les 500 puces arrivent à moins de 3 jours de l'objectif, je passe chez mes clients : "Tu voulais les puces là ?" Ils disent : "Non, ça va, j'ai déjà un petit stock là, attends, attends, attends (E5) Les gens démissionnent chaque jour à cause du réseau qui ne marche pas, il faut se battre pour recruter chaque jour (E4) Quand on signale un problème et que le technicien vient 4 jours plus tard, on va beaucoup perdre par exemple si on avait une conférence où je ne sais pas quoi. C'est le seul souci que j'ai là-bas, ça freine notre activité (E1) Tu perds tout, même le peu de clients que tu avais tu perds (E2).
		Non atteinte des objectifs commerciaux	Tu finis le mois, tu n'arrives même pas à atteindre ton objectif, tu es à 1 %, 1,25 % sur ton chiffre d'affaires réalisé (E8) On m'assigne des objectifs de vente élevés que je n'arrive pas à atteindre parce que la zone est saturée chez moi, la marchandise ne sort pas. Mes chiffres baissent même je ne sais même pas si ce mois je pourrais faire 50 millions, parce que j'ai bourré, bourré, bourré en me disant qu'ils vont ouvrir les BTS chez moi pour que je vende davantage. Mais malheureusement je ne vends pas (E2).
		Non règlement de la facture du client business	Nous sommes en décembre, on n'a pas reçu nos commissions de janvier (E4) On attend qu'on nous verse l'argent ça n'arrive jamais. Quand on fait les mails, on nous dit qu'il faut patienter, il faut patienter, il faut patienter. C'est un gros handicap parce que ça bloque l'activité, c'est avec ces commissionnements qu'on paye les charges. Lorsqu'on met sur pied une structure, ce n'est pas dans le capital qu'on doit encore piocher pour fonctionner (E9). Nous avons les arriérés de 7 mois de commissions qu'on n'a pas ! Les factures sont là, mais ce n'est pas payé. Il faut encore supporter le coût des timbres pour formaliser une facture, la documentation et les timbres me prennent environ 36.000FCFA, des charges inutiles (E7).

		Facturation indue	Parfois la connexion est très instable mais on nous facture sans tenir compte de cela (E1). CAMTEL ne tient pas compte des désagréments dans la facturation et c'est justement un des points qu'on déplore pour toutes les entreprises étatiques (E3).
		Non disponibilité du personnel technicien de Camtel	On te dit qu'un technicien vas passer, tu attends quatre jours, rien. C'est là le problème. Au moment où l'on parle, on a un souci avec le téléphone fixe. Ça a déjà été reporté plusieurs fois, mais il n'y a pas d'action en fait. Il y a des personnels qui sont sympas et qui travaillent vraiment. Mais il y a d'autres qui sont tellement du genre, tu vas poser un problème, on va te demander d'attendre parce que le personnel est en réunion...Des réunions qui ne finissent jamais, on ne comprend même pas (E1) La difficulté que j'aie, jusqu'à présent, c'est que dans les villes que je vous ai citées, Buéa, Bafoussam par exemple, je n'ai pas les numéros des techniciens. Donc, du coup quand j'ai une requête, il peut arriver que ma requête mette plusieurs jours à être prise en compte ou à être traitée. J'avais un problème avec Camtel qui a duré pratiquement une semaine et demie (E6).
		Allocation des techniciens incompetents	L' autre problème c'est le changement de fréquent des commerciaux. Tu vois un commercial aujourd'hui, après quatre mois, il y en a un autre, et pour finir, celui-là, même quand il arrive, il ne connaît même pas tous les dossiers qui sont en cours. Quand tu lui parles des choses qui sont passées avant ou de vos plaintes non satisfaites, il te dit qu'il ne connaît pas. Tu te retrouves en train de devenir comme un petit fou. » « Le changement fréquent des commerciaux complique communication dans la mesure où un problème qui aurait pu se gérer en 45 minutes maximum une journée, tu vas te retrouver en train de faire 3 ou 4 jours ou en train de revenir voir la même personne (E1).
	Baisse de la valeur relationnelle	Stress du client business	Quand on fait comme ça, on veut que tu travailles, on veut que tu donnes le rendement ; lequel ? On te met la pression : « Achète, vends ! » Tu vas faire le rendement comment ? Quel est le rendement ? Aujourd'hui, mes idées sont en train de changer, je risque de mourir si je continue comme ça, je vous assure...je vais mourir de stress (E8).
		Frustration du client business	Parfois mes idées ne sont pas prises en compte par le partenaire et c'est frustrant (E2) C'est frustrant. Je suis leur client, mais j'ai l'impression que c'est moi qui dois leur courir après. C'est mot pour mot ce que j'avais dit à ma gestionnaire (E6).
		Refus d'apport d'idées nouvelles	Comment proposer des idées nouvelles à CAMTEL lorsque nous avons d'abord des problèmes non résolus qui nous cassent la tête ? Rien ne m'encourage à le faire (E1).
		Relation exclusive avec Camtel	Si on dépendait seulement de Camtel je vous assure que l'entreprise serait déjà tombée (E9)
		Réponse tardive de Camtel	Et maintenant, le souci que j'ai avec Camtel, c'est beaucoup plus heuuhhh la réactivité, c'est-à-dire le temps de réponse lorsque vous émettez un ticket (E2).
		Concurrence déloyale	Un autre distributeur avait quitté sa zone parce qu'il avait le stock, est venu inonder mes clients (E5)
		Engagements non tenus	Nous sommes allés prendre des maisons, machin, climatisées, parce qu'on croyait que oui, ils ont dit qu'ils allaient supporter notre loyer, jusqu'à aujourd'hui rien. Tu comprends que nous sommes dans une relation de dupes (E8) La relation se dégrade d'année en année avec CAMTEL (E7) Nous sommes dans une relation de dupes, je vous assure (E7)
Facteurs de co-destruction	Non implication du client dans la définition des objectifs de vente	Non implication du client dans la définition des objectifs de vente	Les objectifs qui nous ont été assignés, c'est un partenariat tout biaisé. Tu te demandes quel est la mathématique sur laquelle on a apposé la définition des objectifs ? Et ils le font seuls., on n'a aucune idée (E5).
	Opportunisme	Non-respect des engagements contractuelles	Ça arrange l'opérateur, je dis bien. Moi, l'homme d'affaires, ça ne m'arrange pas forcément, mais ça arrange le fournisseur parce que lui, il profite, mais toi, on vient empiéter dans ta zone, il ne dit rien. Et pourtant nous avons un contrat qui précise tout cela. Si je me mets à me plaindre ... lui, il est venu dans mon territoire, lui, il est venu dans mon territoire, je suis en train de dépenser mon énergie, de perdre mon temps parce que ça ne change pas. La personne qui a organisé le match est en haut, il vous regarde, il dit seulement certainement « Calme-toi, weer, laisse même nohr...fais aussi comme les autres, tu ne peux pas aussi aller là-bas », vous voyez un peu ! (E5) Nous avons pris les engagements avec des partenaires, nous sommes allés prendre des maisons climatisées parce qu'on croyait que oui, ils ont dit qu'ils allaient nous supporter jusqu'à aujourd'hui. On n'a jamais respecté le loyer qu'on nous avait promis au départ... (E5)
	Prise de décision centralisée	Prise de décision centralisée	Notez maintenant que, derrière tout ça, si tu as assigné un objectif de 300 millions à un distributeur et que toi-même tu fermes... Je prends un cas, tu proposes une solution à un personnel de la Camtel, il va te dire que : « Bon, Monsieur WABE, tout ce que tu es en train de me dire là,

			il faut seulement écrire, tu envoies qu'à Yaoundé. Vous vous imaginez ! Pour prendre la décision, ce n'est pas celui qui est ici à Douala. C'est là tu comprends que tout est centralisé, c'est une hypercentralisation (E5)
	Non résolution des problèmes du client	Non résolution des problèmes du client	J'ai compris que mes problèmes m'engagent, en fait, c'est ça la vérité de notre entreprise ici, de notre collaboration. Ils n'ont jamais la solution. (E5)

En ce qui concerne la dégradation de la valeur d'usage, les résultats montrent que la collaboration entre Camtel et ses clients business a des conséquences négatives à savoir : l'indisponibilité des puces et la baisse de la qualité de service.

« Dernièrement, on a fait 3 à 4 jours, on ne pouvait pas, leur système ne passait pas. Si vous veniez là, vous voulez de nouvelles puces, on ne peut pas vous abonner » (E5).

« 70% de notre réseau repose sur la fibre optique de CAMTEL, imaginez les pertes financières qu'on a en cas de rupture de connexion » (E3).

La co-destruction de la valeur est constituée également de la baisse de la valeur économique en termes de perte des clients, de non-atteinte des objectifs commerciaux, de non-règlement des factures du client business, de facturation indue, de non-disponibilité du personnel technicien de Camtel, d'allocation de personnels incompetents qui sont chargés pourtant d'apporter des solutions aux problèmes des clients business.

« CAMTEL ne tient pas compte des désagréments dans la facturation et c'est justement un des points qu'on déplore pour toutes les entreprises étatiques » (E3).

Enfin la baisse de la valeur relationnelle est un élément de la co-destruction de la valeur. La baisse de la valeur relationnelle se matérialise par le stress du client business, la frustration de client business, la relation exclusive qui lie Camtel à ses clients business, et la concurrence déloyale qui amène d'autres entreprises clientes à s'installer impunément dans le segment du marché affecté par Camtel à un client business. La baisse de la valeur relationnelle est constituée des engagements non tenus.

3.3. Retombées de la participation et comportements adoptés par les clients business de Camtel

L'analyse des données montre que les clients business de Camtel adoptent des comportements spécifiques selon que les retombées sont positives ou négatives. En effet, lorsque la participation aboutit à la création de la valeur, les clients business de Camtel adoptent des comportements favorables au développement de la relation tels que le soutien du fournisseur en termes de recommandation et de facilitation des paiements. A l'inverse, les clients business de Camtel adoptent des comportements préjudiciables à la relation comme la baisse d'efforts et le désengagement progressif. Les verbatim qui illustrent ces comportements sont résumés dans le tableau 6 (infra).

Tableau n°6 : Comportements des clients business de Camtel suite aux retombées de la participation dans les processus de service

Comportement après cocréation de la valeur	Soutien du client au fournisseur	Défense du fournisseur	Je suis devenu un défenseur de CAMTEL...J'ai même installé la fibre chez moi. Ils ont une fibre là, tu payes 25 000 le mois (E6).
		Recommandation	Je peux désormais recommander CAMTEL. En tout cas, moi, quand je les appelle, je n'ai pas de problème hein. Depuis qu'on a pris en compte notre requête relative aux prix...j'en ai parlé à mon entourage (E6) J'avais dit à mon interlocuteur de ce côté-là que voilà euhh le truc semble intéressant mais allez, ça ne va pas nous servir. Je vais réussir à convaincre les autres d'acheter ça. (E10)
	Réactivité du client business	Paiement des factures du fournisseur à temps	Je fais mon possible pour que lorsque leurs factures arrivent, qu'elles soient payées à temps. Ça fait en sorte que d'un autre côté aussi, eux aussi quand j'ai un souci, ils font l'effort aussi de régler nos problèmes (E6).
Comportement après co-destruction de la valeur	Spiritualité	Croyance en Dieu	Il y a des soirs où je prie Dieu, il va m'ouvrir d'autres portes, une opportunité. Et c'est du genre, tu sais qu'il faut partir, mais tu restes là ; mais celui qui va choisir de partir ne va pas regretter (E8)
	Espoir de paiement de sa facture	Espoir de paiement de sa facture	Je reste dans la relation en me disant que demain ou après-demain, quand le réseau sera ouvert je vendrai davantage (E7). Les paiements traînent, mais ils vont finir par nous payer...tant que les factures sont là. Tant que j'ai ma facture en main, je peux poursuivre pour avoir mon argent. J'ai travaillé, ils vont me payer (E7) On a espoir que ça va changer, oui, que ça va un jour s'améliorer (E5).
			On n'abandonne pas. On a toujours espoir qu'on finira par verser nos commissions. Ils disent toujours bon gardez espoir, ça va arriver. Et pendant ce temps, on puise un peu ailleurs pour gérer et maintenir la relation (E9).
	Désengagement	Relations avec d'autres fournisseurs de service	On met maintenant l'accent sur les relations avec les partenaires concurrents (E9). Heureusement qu'on n'a pas que ça à faire, on se concentre sur autre chose (E4).
		Refus d'apport d'idées nouvelles	Comment proposer des idées nouvelles à CAMTEL lorsque nous avons d'abord des problèmes non résolus qui nous cassent la tête ? Rien ne m'encourage à le faire (E1).
	Relativisme	Relativisme	Au départ, c'était de la frustration, mais maintenant, j'ai grandi, je relativise et je me dis qu'on peut essayer l'année prochaine. » (E2)
	Démotivation	Baisse d'efforts dans la relation	Mes problèmes sont connus, mais je ne peux rien, je leur ai dit que moi je ne ferais pas d'efforts. Là où je vais tomber, je vais tomber (E7).
	Résilience	Recherche des solutions alternatives	Mais on achète la connexion de Orange et MTN pour vendre Camtel. Pour activer leurs SIM. C'est ce qui se passe. J'achète, j'active avec. Parce qu'il faut bien finaliser l'activation des SIM. » (E7)
		Patience du client	De fois, ça m'embête, j'ai souvent envie de me fâcher, mais je supporte seulement (E1).
Fidélité au fournisseur	Fidélité au fournisseur	On ne fait que CAMTEL... Je pense même que si on faisait les autres, je ne suis pas sûre qu'on devait même encore continuer avec CAMTEL (E5). Je reste dans la relation parce que je n'ai pas le choix...le choix de partir et de rester à la maison (E7).	
Réduction de la dépendance	Diversification des fournisseurs	Si on dépendait seulement de Camtel je vous assure que l'entreprise serait déjà tombée (E9)	

3.3.1. Les comportements des clients business de Camtel suite aux retombées positives

Lorsque la participation des clients business débouche sur la création de la valeur, par exemple, le point focal désigné par un des clients business est devenu un fervent défenseur du fournisseur et un soutien pour ce dernier après la valeur cocréée perçue :

« Je suis devenu un défenseur de CAMTEL...J'ai même installé la fibre chez moi. Ils ont une fibre là, tu payes 25 000 le mois » (E6).

En particulier, les points focaux des clients business de Camtel se comportent comme des ambassadeurs :

« Je peux désormais recommander CAMTEL. En tout cas, moi, quand je les appelle, je n'ai pas de problème hein. Depuis qu'on a pris en compte notre requête relative aux prix » (E6). « La qualité des services s'est beaucoup améliorée, j'en ai parlé à mon entourage » (E10).

Ce soutien se traduit par les facilitations de paiement des factures de Camtel.

« Je fais mon possible pour que lorsque leurs factures arrivent, qu'elles soient payées à temps. Ça fait en sorte que d'un autre côté aussi, eux aussi quand j'ai un souci, ils font l'effort aussi de régler nos problèmes » (E6).

3.3.2. Les comportements des clients business de Camtel suite aux retombées négatives

Face à la co-destruction de la valeur, les clients business de Camtel adoptent divers comportements. Nos données montrent que certains clients business gardent confiance dans la relation malgré la frustration.

« Je reste dans la relation en me disant que demain ou après-demain, quand le réseau sera ouvert je vendrai davantage » (E7).

« Les paiements traînent, mais ils vont finir par nous payer...tant que les factures sont là. Tant que j'ai ma facture en main, je peux poursuivre pour avoir mon argent. J'ai travaillé, ils vont me payer » (E7).

« On a espoir que ça va changer, oui, que ça va un jour s'améliorer » (E5).

« On n'abandonne pas. On a toujours espoir qu'on finira par verser nos commissions. Ils disent toujours bon gardez espoir, ça va arriver. Et pendant ce temps, on puise un peu ailleurs pour gérer et maintenir la relation » (E9). « On ne fait que CAMTEL... Je pense même que si on faisait les autres, je ne suis pas sûre qu'on devait même encore continuer avec CAMTEL » (E5).

Cependant, le client E8 se fonde sur ses croyances spirituelles pour se maintenir dans la relation avec Camtel :

« Il y a des soirs où je prie Dieu, il va m'ouvrir d'autres portes, une opportunité. Et c'est du genre, tu sais qu'il faut partir, mais tu restes là ; mais celui qui va choisir de partir ne va pas regretter » (E8).

En outre, certains clients business élargissent les relations avec d'autres fournisseurs et développent d'autres activités :

« *On met maintenant l'accent sur les relations avec les partenaires concurrents* » (E9).
« *Heureusement qu'on n'a pas que ça à faire, on se concentre sur autre chose* » (E4).

Ce qui permet à ces derniers de réduire la dépendance vis-à-vis de Camtel :

« *Si on dépendait seulement de Camtel, je vous assure que l'entreprise serait déjà tombée* » (E9)

Le relativisme est une caractéristique du comportement de client business qui perçoit une co-destruction de la valeur.

« *Au départ, c'était de la frustration, mais maintenant, j'ai grandi, je relativise et je me dis qu'on peut essayer l'année prochaine* », ce n'est pas le cas du client E1 qui, lui conserve ses ressources cognitives : « *Comment proposer des idées nouvelles à CAMTEL lorsque nous avons d'abord des problèmes non résolus qui nous cassent la tête ? Rien ne m'encourage à le faire* » (E2).

Des clients adoptent un comportement de moindre effort dans la relation :

« *Mes problèmes sont connus, mais je ne peux rien, je leur ai dit que moi je ne ferais pas d'efforts. Là où je vais tomber, je vais tomber* » (E7).

En revanche, d'autres clients business de Camtel optent pour une attitude résiliente.

« *Mais on achète la connexion de Orange et MTN pour vendre Camtel. Pour activer leurs SIM. C'est ce qui se passe. J'achète, j'active avec. Parce qu'il faut bien finaliser l'activation des SIM.* » (E7)

« *De fois, ça m'embête, j'ai souvent envie de me fâcher, mais je supporte seulement* » (E1).

Cette résilience cache aussi la peur du chômage dans le contexte camerounais :

« *Je reste dans la relation parce que je n'ai pas le choix...le choix de partir et de rester à la maison* » (E7).

4. Discussions des résultats

Les synthèses de nos résultats (voir tableaux 3, 4, 5, 6) apportent plusieurs enseignements. Premièrement, nos résultats montrent que la plupart des interactions entre les clients business et Camtel se fait à travers des plateformes (en ligne ou en présentiel). Ce résultat corrobore avec les travaux (Lassila et al. 2023 ; Bonamigo et al. 2022 ; Zhou et al. 2022 ; Echeverri et Skalen, 2021) qui ont montré l'importance des plateformes dans la cocréation de la valeur entre le fournisseur et ses clients.

Deuxièmement, nos résultats révèlent deux principales conséquences de la participation des clients dans les processus de service. Il est apparu que les situations de RIO dans le cas étudié entre Camtel et certains clients business débouchent la coexistence de la cocréation et de la co-

destruction de la valeur pour un groupe de neuf clients business dans les deux villes (Douala et Yaoundé) étudiées. Ceci conforte les travaux (Chowdhury, Gruber et Zolkiewski, 2016 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; Alexander et Vallström, 2023) qui ont montré que la cocréation de la valeur et la co-destruction peuvent se produire simultanément.

La situation de cocréation exclusive de la valeur est observée dans le cas de la participation d'une organisation publique, l'autorité de régulation des télécommunications, dans les processus de services de Camtel. Cette cocréation exclusive de la valeur peut s'expliquer par la nature de l'activité de ce client business dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. On pourrait en déduire que la nature de l'activité est un critère discriminant de la cocréation de la valeur parce que les interactions des entreprises publiques et privées avec leur fournisseur de service produisent la cocréation et la codestruction de la valeur tandis que les interactions de l'autorité de régulation des télécommunications (ART, E10) avec Camtel ont des conséquences positives en termes de cocréation exclusive de la valeur. Cette cocréation exclusive de la valeur enrichit les travaux qui défendent la thèse selon laquelle la participation des clients engendre la cocréation de la valeur en contexte de B to B (D'Andréa et al. 2019 ; Bonamigo et al. 2022 ; Schwetschke et Durugbo, 2018). Cette cocréation exclusive de la valeur peut s'expliquer également par le fait que l'ART est à la fois l'autorité de régulation et un client business. Dans ces conditions, l'ART tire profit de sa position d'autorité de régulation dans le cadre de sa collaboration comme client business avec Camtel. Dans ce cas étudié, le contexte institutionnel (Nkakleu et al. 2019 ; Nkakleu, 2021) apparaît comme un autre critère discriminant de la cocréation de la valeur en contexte de B to B dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun.

Troisièmement, nos résultats relèvent d'autres facteurs de cocréation de la valeur tels un bon système de communication, la résolution des problèmes, la confiance et la gouvernance. Ce résultat corrobore avec les travaux de Schwetschke et Durugbo, 2018 et Roser et al., 2013).

Quatrièmement, nos résultats montrent que la participation des clients business dans les processus de services de Camtel engendre la cocréation et la codestruction de la valeur, la co-destruction de la valeur est plus prononcée chez les clients business distributeurs agréés localisés parce qu'ils reçoivent les produits (puce) hors délais et non conformes aux quantités commandées ; ils ne reçoivent pas le paiement de leurs commissions de façon régulière et à temps et voient leurs concurrents empiéter sur leurs territoires (vente des puces et du crédit de communication) sous le regard passif de Camtel. Ce résultat souligne la faiblesse de la

régulation et conforte ainsi les travaux (Nkakleu et al. 2019, Nkakleu, 2021) qui montrent que le contexte institutionnel camerounais est caractérisé par un risque élevé de tricherie et de non-respect des engagements contractuels dans le cadre des RIO à cause des vides institutionnels (Gao et al. 2017). Les interactions ayant débouché sur la co-destruction de la valeur dans le secteur de la téléphonie mobile tiennent également du contexte de vides institutionnels (Gao et al. 2017 ; Nkakleu, 2021).

Cinquièmement, nos résultats montrent que la valeur est cocrée du fait de la disponibilité et l'engagement de certains commerciaux et techniciens au travail. Ainsi, ils confirment les travaux qui soulignent l'importance de la collaboration et l'engagement des acteurs impliqués (Roser et al., 2013 ; Schwestchke et Durugbo, 2018 ; Hughes et al., 2018) dans les processus de cocréation. En revanche, la valeur est co-détruite dans certains cas du fait de la dépendance du client à un fournisseur, de la mal-gouvernance de la RIO et de l'opportunisme. Ce qui conforte les travaux (Vafeas et al. 2016 ; Jarvi et al. 2018) selon lesquels la co-destruction de la valeur dans les RIO apparaît lorsque les acteurs sont confrontés à un déséquilibre de pouvoir ou de dépendance (Vafeas et al. 2016 ; Jarvi et al. 2018) et à l'opportunisme dans la relation. Par contre, la valeur cocrée dans ce cas de RIO intègre la valeur économique, la valeur d'usage et la valeur relationnelle. Nos résultats corroborent la multi-dimensionnalité de la valeur (Morgan et Hunt, 1994 ; Fasshaeuer, 2022 ; Anderson et al., 1994 ; Fasshauer, 2022) et sa nature subjective (Lepack et al, 2007).

Enfin, sixièmement, nos résultats montrent que le comportement des clients business dans les RIO varie selon qu'ils perçoivent ou non, la valeur créée de leur participation aux processus de service de Camtel. Lorsque les interactions produisent de la valeur, les clients business adoptent des comportements de soutien à Camtel (règlement des factures à temps, recommandation des produits au tiers, etc...). En revanche, les clients business de Camtel adoptent des comportements préjudiciables à la performance de l'entreprise (diminution des approvisionnements, refus de collaborer, soutien du fournisseur, maintien de la relation, réduction des efforts, etc...) quand leur participation au processus de service de Camtel aboutit à la codestruction de la valeur. Nos résultats mettent en relief une spirale de gain de ressources versus une spirale de perte de ressources lorsque les personnels des clients business qui participent dans les processus de service de Camtel adoptent respectivement des comportements de soutien ou des comportements préjudiciables (de retrait). Ceci vient renforcer la pertinence

de la la TCOR pour comprendre les comportements de soutien ou de retrait des acteurs individuels dans le cas des RIO.

Conclusion

L'objectif de cet article qui mobilise la TCOR est de comprendre comment les clients business font face aux comportements opportunistes, inhérents à la cocréation de la valeur dans les RIO. Les résultats de notre étude empirique basée sur un cas unique, l'analyse de la collaboration entre l'entreprise publique Camtel et dix clients business dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, mettent en relief la coexistence des effets positifs et négatifs de la participation du client organisationnel dans les RIO. De ce fait, ces résultats corroborent les conclusions de nombreux travaux théoriques (Chowdhury, Gruber et Zolkiewski, 2016 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; Alexander et Vallström, 2023) et empiriques (Rashid et al., 2020 ; Pathak et al., 2020). Dans la lignée des auteurs (Bonamigo et al., 2022 ; Zhou et al., 2022 ; Lassila et al., 2023 ; Echeverri et Skalen, 2021 ; Rashid et al., 2020 ; Park et Lee, 2018 ; Grönroos, 2011), les dix clients business apportent dans le cadre de leur collaboration avec la Camtel, diverses ressources au travers de leurs interactions fréquentes dans les réunions en présentiel et en ligne, dans les conventions organisées par la Camtel et aussi durant leurs processus de services. Nos résultats révèlent en creux l'existence des comportements opportunistes dans la collaboration, qui pour la plupart des clients interrogés, sont destructeurs de la valeur. Face à un tel environnement, ces entreprises clientes de la Camtel tentent de réagir selon que la collaboration leur est favorable ou défavorable, et adoptent des comportements créateurs ou de destructeurs de la valeur (croyances spirituelles, diminution du stock d'approvisionnement, baisse de la confiance et de l'engagement, etc.).

Bien qu'intéressants dans le cas étudié, nos résultats ne peuvent être généralisés en raison des limites d'une étude exploratoire (Yin, 2013). Toutefois, les enseignements tirés de cette étude exploratoire enrichissent les travaux sur les effets de la cocréation de la valeur en contexte de B to B par l'apport de la valeur spirituelle et de la cocréation exclusive de la valeur dans le cas d'une organisation occupant une boucle fonction comme autorité de régulation et client business. Ces résultats suggèrent aux acteurs impliqués de mieux réfléchir avant de s'engager dans une démarche de collaboration. Par exemple, les clients distributeurs agréés n'ont pas pris le temps de s'informer des raisons de la rupture de la collaboration avec leurs prédécesseurs.

Des perspectives de cette recherche peuvent porter sur la prise en compte du temps de la participation (avant, durant ou après la collaboration), sur l'élargissement du terrain d'étude à

d'autres entreprises (Orange Cameroun, MTN Cameroon, Viettel Cameroun) du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, d'autres villes ou dans d'autres pays africains Aussi, l'adoption d'une perspective croisée des points de vue des clients et des fournisseurs dans les RIO) est-elle envisageable, la présente recherche s'étant limitée à la perspective du client.

Références bibliographiques

Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.

Alexander, M., & Vallström, N. (2023). Value co-destruction: Problems and solutions. *AMS Review*, 13(3), 200-210.

Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the academy of marketing science*, 23, 346-350.

ART (2022), Observatoire annuel du marché des télécommunications électroniques au Cameroun. Agence de régulation des télécommunications.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Baumol, W. J., & Willig, R. D. (1986). Contestability: developments since the book. *Oxford Economic Papers*, 38, 9-36.

Benbba, B., & Saoudi, I. (2024). Analyse de la co-creation de valeur en tourisme sous le prisme es technologies digitales. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 456-476.

Bonamigo, A., da Silva, A. A., da Silva, B. P., & Werner, S. M. (2022). Criteria for selecting actors for the value co-creation in startups. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(11), 2332-2343.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.

Cheriet, F., & Cherbib, J. (2014). L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: une option programmée par la firme multinationale? *Revue internationale PME*, 27(2), 15-38.

Chowdhury, I. N., Gruber, T., & Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining— Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55, 97-109.

Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.

D'Andrea, F. A. M. C., Rigon, F., Almeida, A. C. L. D., Filomena, B. D. S., & Slongo, L. A. (2019). Co-creation: a B2C and B2B comparative analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(6), 674-688.

Desmarteau, R. H., Saives, A. L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J. C., & Urbain, C. (2020). La création de valeur: glas ou Graal? Revue critique et modélisation du concept. *Management international*, 24, 91-108.

Echeverri, P., et Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227-249.

Emery, Y., Carole, W., Noémi, M. et Joelle, S. (2008), « La perception de la performance des agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 74, n° 2, p. 327-244.

Fasshauer, I. (2022), Cocréation de valeur et innovation sociale : l'exemple des livings labs, *Décisions Marketing*, n° 108, p. 109-125.

Gao, Cheng, Tiona, Zuzul, Geoffroy Jones, and Tarun Khanna (2017), « Overcoming Institutional Voids : A reputation based view of long run survival », *Harvard Business School Working Paper*, n° 17-060, January.

George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of management journal*, 59(2), 377-393.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Hughes, T., Vafeas, M., & Hilton, T. (2018). Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1329-1354.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.
- Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*.
- Kamdem, E. (2002). Management et interculturalité en Afrique. In *Management et interculturalité en Afrique*. Presses de l'Université Laval.
- Kamning, P. T., Nkakleu, R., & Plane, J. M. (2020). La socialisation des salariés par leurs relations au travail. Une étude de cas en contexte camerounais. *Question (s) de Management*, (2), 17-34.
- Lassila, E., Heikka, E. L., & Nätti, S. (2023). Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 63-73.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research policy*, 27(5), 507-523.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat: Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 2(1), 19-41
- Park, C., & Lee, H. (2018). Early stage value co-creation network–business relationships connecting high-tech B2B actors and resources: Taiwan semiconductor business network case. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 478-494.

- Pathak, B., Ashok, M., & Leng Tan, Y. (2022). Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 178-205.
- Pathak, B., Ashok, M., et Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52(January), 102093.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control. *New York*.
- Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2004), « Co-creation expériences : The next practice in value-creation », *Journal of interactive marketing*, vol. 18, n° 3, p.5-18.
- Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing theory*, 16(4), 533-552.
- Rashid, Y., Tanveer, A., Shaukat, Z., & Sadiq, I. (2020). Value co-creation features: an empirical case study of B2B collaboration and interactions in New Zealand. *Digital Library Perspectives*, 36(3), 219-229.
- Robertson, N., Polonsky, M., & McQuilken, L. (2014). Are my symptoms serious Dr Google? A resource-based typology of value co-destruction in online self-diagnosis. *Australasian Marketing Journal*, 22(3), 246-256.
- Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European business review*, 25(1), 20-41.
- Saha, V., Goyal, P., & Jebarajakirthy, C. (2022). Value co-creation: a review of literature and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 612-628.
- Schwetschke, S., & Durugbo, C. (2018). How firms synergise: understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. *International Journal of Technology Management*, 76(3-4), 258-284.
- Strauss, A et Corbin, J. (1990), « Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluation criteria », *Qualitative Sociology*, vol. 13 ; n° 1, p. 3-21.

Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469–491.

Wang, X., Tajvidi, M., Lin, X., & Hajli, N. (2020). Towards an ethical and trustworthy social commerce community for brand value co-creation: A trust-commitment perspective. *Journal of Business Ethics*, 167, 137-152.

Williamson, Oliver. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Yin, R.K. (2013), *Case study research: Design and Methods*, 5rd edition, London, England: Sage Publications.

Zhou, Q., Zhang, Y., Yang, W., Ren, L., & Chen, P. (2022). Value co-creation in the multinational technology standard alliance: a case study from emerging economies. *Industrial Management & Data Systems*, 122(9), 2121-2141.