



**Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation**  
**N°7 Juillet 2018**

**L'IMPACT DES STRATÉGIES LOW-COST SUR LA GRH DES ENTREPRISES : LE  
CAS DE MTN ET ORANGE AU CAMEROUN**

**THE IMPACT OF LOW-COST STRATEGIES ON CORPORATE HRM: THE CASE  
OF MTN AND ORANGE IN CAMEROON**

**BOUBAKARY**

Ph. D in Management

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II (Cameroun)

Email : boubakary24@gmail.com

**Résumé**

Avec la globalisation des économies, on assiste ces derniers temps à une concurrence de plus en plus rude. Ce qui amène les entreprises à développer des nouveaux comportements stratégiques, notamment ceux qui consistent à commercialiser des produits et services à des prix déviant toute concurrence. Si la stratégie low-cost a suscité beaucoup d'intérêt tant sur le plan académique que managérial, elle ne s'est cependant limitée qu'à certains secteurs d'activité, notamment le transport aérien et la grande distribution alimentaire. Ainsi, aucune étude n'a encore été menée dans le secteur de la téléphonie mobile, malgré le fait que les entreprises de ce secteur adoptent, de plus en plus ces derniers temps, des pratiques low-cost. Cette étude a pour but de combler quelque peu cette carence en analysant l'impact des stratégies low-cost sur la GRH des entreprises. Cette étude menée auprès des deux géants de la téléphonie mobile au Cameroun, à savoir MTN et Orange, révèle que les pratiques du low-cost n'influencent pas négativement la GRH l'entreprise.

**Mots-clés :** Stratégie, low-cost, GRH.

**Abstract**

With the globalization of economies, there has been recently a competition increasingly fierce. This leads companies to develop new strategic behavior, including those which market products and services at prices deviating any competition. If the low-cost strategy has generated much interest both academic and managerial it does is limited to certain industries, including air transport and food retail. Thus, no study has yet been conducted in the mobile phone sector, despite the fact that companies in this sector adopt more recently, low-cost practices. This study aims to fill this deficiency somewhat by analyzing the impact of low-cost strategies HRM businesses. This survey of two giants of mobile telephony in Cameroon, namely MTN and Orange, reveals that low-cost practices do not adversely affect the HRM business.

**Keywords:** Strategy, low-cost, HRM.

## Introduction

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, on assiste ces derniers temps à une nouvelle forme de commercialisation basée sur des prix compétitifs, c'est la stratégie du low-cost. Initialement apparu dans le secteur aérien, le low-cost est devenu désormais une préoccupation presque de tous les secteurs d'activités et constitue par là même un phénomène sans précédent de consommation des ménages (Aurier et Zollinger, 2009). Le low-cost peut être défini comme une stratégie de prix par laquelle une entreprise offre un produit ou service à un prix relativement bas pour stimuler la demande et obtenir des parts de marché satisfaisantes. C'est une stratégie générique de marketing adoptée par les entreprises lorsque leurs produits sont peu attrayants ou n'ont pas d'avantage concurrentiel ou lorsque ces entreprises souhaitent réaliser des économies d'échelle sur leurs volumes de production, en offrant des produits qui répondent aux besoins des consommateurs (Anderson et Lillis, 2011).

Longtemps cantonné au transport aérien et à la distribution alimentaire, le low cost est devenu aujourd'hui une préoccupation de nombreux autres secteurs économiques : distribution non alimentaire, automobile, hôtellerie, banque, assurance, téléphonie mobile, etc. (Come, 2011). Cependant, le secteur qui retiendra notre attention, dans le cadre de cette étude, est celui de la téléphonie mobile. En effet, avec l'arrivée de la 4G au Cameroun où les opérateurs de la téléphonie mobile, respectivement Orange et MTN, se battent le titre du « premier » à offrir cette technologie à leurs clients à un coût relativement faible, cela nous semble, plus que jamais, intéressant de se questionner sur les conséquences d'une telle pratique au Cameroun. En fait, comme le souligne Come (2011), les stratégies low-cost adoptées par les entreprises suscitent l'intérêt des chercheurs, des décideurs et des acteurs ces derniers temps. Surtout qu'elles permettent de positionner les entreprises les unes par rapport aux autres (Kotler et Dubois, 2004).

Par ailleurs, depuis la libéralisation du marché des télécommunications, à travers la loi 98/014 du 14 Juillet 1998 régissant les télécommunications au Cameroun, ce secteur d'activité connaît un dynamisme sans précédent. En effet, avec l'expansion de la téléphonie mobile, le parc d'abonnés dépasse les seize millions et demi en 2014, le taux de couverture national atteint les 80 % et le taux de pénétration de la téléphonie avoisine les 45 % (Tonye, 2012) ; ce secteur est devenu le levier majeur de l'investissement et de la croissance de l'économie camerounaise. Ceci peut se justifier par une demande toujours croissante et à de constantes innovations technologiques dans ce domaine, qui ont fait du téléphone mobile d'aujourd'hui, plus qu'un simple outil de communication.

Face à la concurrence, de plus en plus, rude dans ce secteur, les deux géants de la téléphonie mobile au Cameroun, tentent à s'imposer, chacun à son niveau, par cette nouvelle forme de commercialisation. C'est le cas notamment du lancement de la commercialisation du smartphone « Alcatel OneTouch » low-cost par Orange et MTN. Cependant, une telle stratégie basée sur la réduction des coûts et qui nécessite une main-d'œuvre moins chère (Combe, 2011 ; Santi et Nguyen, 2012), semble avoir une influence non négligeable sur la façon de gérer les hommes au sein de l'entreprise.

Si depuis quelques années de nombreux auteurs cherchent à comprendre les enjeux des stratégies low-cost en rapport avec la politique des entreprises, en proposant des clarifications fines fondées sur la responsabilité sociale des entreprises, les systèmes de pilotage de leur performance, leur culture organisationnelle, leur capacité à stimuler l'innovation et leur politique de GRH. Cependant, cette dernière, en termes de la qualité d'emploi et l'épanouissement des salariés, semble être la variable qui a retenu l'attention de moins de chercheurs.

La relation entre stratégies low-cost et GRH soulève beaucoup de controverse. Les travaux de Combe (2011) montrent un impact négatif entre le low-cost et la qualité de l'emploi. Par contre, les études de Harvey et Turnbull (2010) révèlent un impact positif entre la stratégie low-cost et la GRH. Dans le même sens, O'Toole et Lawler (2006), dans leurs travaux traitant des entreprises low-cost, ont montré que, les entreprises qui pratiquent du low-cost ont une bonne politique de GRH. En effet, elles traitent très bien leurs employés, tant en matière de salaires que d'avantages divers.

L'objectif de cet article est dès lors de chercher à mieux comprendre les conséquences de la mise en œuvre d'une stratégie low-cost sur la GRH des entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, notamment de MTN et Orange. Pour atteindre cet objectif, nous allons, dans la première section, analyser le cadre conceptuel des stratégies low-cost et de GRH en montrant les différentes déclinaisons du concept de low-cost dans le secteur de la téléphonie mobile. Dans la deuxième section, nous allons étudier l'influence de la stratégie low-cost sur la GRH au sein l'entreprise, en mettant l'accent sur la variabilité GRH pratiquée. Ainsi, nous allons montrer que la stratégie low cost ne rime pas toujours avec une bonne GRH. Dans la troisième section, nous allons présenter la méthodologie adoptée, en justifiant le choix d'une démarche qualitative. Pour finir, nous présenterons les résultats de cette étude à la quatrième section.

## **1. CADRE CONCEPTUEL DES STRATÉGIES LOW-COST ET DE LA GRH**

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter le concept de stratégie low-cost, bien avant d'examiner les pratiques de GRH dans les entreprises.

### **1.1. Le concept de stratégie low-cost**

Apparu il y a plus de sept décennies dans la grande distribution alimentaire en Allemagne, le low-cost constitue un modèle économique cohérent, qui repose sur un principe intangible : simplifier à l'extrême les produits et services, ce qui permet en retour de diminuer les coûts et les prix (Combe, 2011). Ce modèle se distingue de pratiques commerciales de baisse des prix telles que les promotions ou de pratiques de baisse des coûts comme la délocalisation, qui ne reposent pas sur une redéfinition des besoins des consommateurs dans le sens du minimalisme (Combe, 2011).

Pour cerner en fait la véritable nature du « low cost », il faut partir de la demande finale, c'est-à-dire du consommateur, et non des coûts ou des prix. Le « low cost » est un modèle qui a su réinterroger les besoins des consommateurs, pour les redéfinir dans le sens d'une simplification à l'extrême. Chaque produit est en quelque sorte « mis à nu », « découpé », «

dépouillé » de ses fonctions annexes jusqu'à n'en retenir que le cœur, c'est-à-dire la fonction essentielle, celle qui satisfait un besoin minimal (Combe, 2011). Par exemple, lorsqu'un client achète un téléphone « low cost », quel est son besoin premier ? Celui de la simplicité à la manipulation avec une qualité moyenne et un faible coût d'entretien, plutôt que d'afficher son statut social.

En redéfinissant les besoins, le « low cost » a réussi à construire un modèle économique cohérent : la simplification des produits qui en résulte permet de faire baisser les coûts de production et, par ricochet, le prix moyen (Combe, 2011). Ainsi, la stratégie low-cost n'est donc ni une stratégie de délocalisation, ni une stratégie de baisse de prix, mais plutôt une stratégie basée sur la redéfinition du besoin essentiel du consommateur.

## 1.2. Les pratiques de GRH dans les entreprises

La GRH est une fonction de l'entreprise qui a pris une importance considérable ces dernières années (Gagnon et Arcand, 2011). Elle peut être définie comme un système d'activités et de stratégies qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels (Byars et Rue, 2006). Les pratiques de la GRH peuvent être appréhendées comme un ensemble de pratiques utilisées par une organisation pour gérer son capital humain afin de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel (Minbaeva, 2005). De nombreuses pratiques de GRH sont reconnues dans la littérature en GRH (Foss et *al.*, 2011), dont les plus importantes, au sens de Fabi et *al.* (2009), sont : la gestion des compétences, la politique de formation, la politique de rémunération et la gestion des carrières.

Pour Defélix et Klarsfeld (2005), le succès d'une stratégie repose sur une gestion fine des compétences individuelles, au sens de leur acquisition, leur reconnaissance et leur développement. Ici, les compétences dont il est question, sont essentiellement la combinaison des ressources issues de la formation et de l'expérience.

Concernant la politique de rémunération, elle est l'une des pratiques de GRH dont l'efficacité est reconnue quel que soit le contexte (Chênevert, 1999). Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. D'un point de vue économique, la formalisation d'un plan de rémunération pour les employés semble avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise. C'est dans ce sens que Defélix et *al.* (2015) soutiennent que, une politique rémunération incitative constitue l'une des pratiques de GRH qui favorise le plus l'innovation.

Pour ce qui est de la formation, sa mise en place demeure fortement tributaire des attentes de l'organisation, même si celle-ci joue un rôle important dans l'amélioration des compétences du personnel, indispensables à la mise en œuvre de toute stratégie au sein de l'entreprise. En effet, la formation, et plus généralement le climat d'apprentissage des salariés, favorise, en fait, leur détermination à l'échange du savoir, contribuant ainsi à développer leur créativité (Camelo-ordaz et *al.*, 2011).

S'agissant de la gestion des carrières, elle constitue également une pratique de GRH indispensable à l'épanouissement du personnel. Elle est un acte de la gestion prévisionnelle de

l'emploi, car elle permet non seulement d'anticiper sur les besoins de l'entreprise, mais aussi et surtout, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié au sein de l'entreprise.

Après avoir cerné le cadre conceptuel de cette étude, il convient à présent de nous appesantir sur l'influence de la stratégie low-cost sur la GRH au sein l'entreprise.

## 2. ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA STRATÉGIE LOW-COST SUR LA GRH

Boxall et Purcell (2003) pensent qu'il est urgent de chercher à relier la stratégie commerciale de l'entreprise avec sa politique de RH. En effet, pour cet auteur, la stratégie d'entreprise doit est considérée comme une critique interactive avec la GRH. Purcell et Alhstrand (1994), quant à eux, notent que plus les entreprises ont des stratégies différentes pour les différents segments, plus elle doit déployer une force de travail segmenté avec des contrats différenciés de travail pour tenir compte des différentes conditions de marché.

Cependant, la mise œuvre d'une stratégie low-cost peut avoir des répercussions sur la GRH de l'entreprise. Ainsi, pour faciliter la mise en œuvre d'une telle stratégie, l'entreprise doit mettre en place une politique de ressources humaines originale, c'est-à-dire autant qu'une entreprise s'engage pour satisfaire ses clients, autant elle doit s'engager vis-à-vis de son personnel. L'engagement vis-à-vis de ce dernier doit même être plus fort que celui concernant les clients, car c'est ce personnel qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, les entreprises doivent fournir, par exemple, à leurs employés un environnement de travail stable avec à la fois des opportunités d'apprentissage et de développement personnel. Afin de susciter de la créativité de la part de leurs employés, les entreprises ont donc intérêt à mettre en place une politique de motivation irréprochable, car cette dernière est reconnue comme un facteur essentiel de succès.

Toutefois, Harvey et Turnbull (2010) pensent que, la réussite d'une stratégie low-cost nécessite un modèle de GRH spécifique, c'est-à-dire un modèle basé sur la réduction des coûts de production, notamment en créant un système d'emploi à faible coût. Selon ces derniers, avec la stratégie low-cost, il est difficile pour une entreprise d'élaborer des politiques de GRH cohérentes à long terme (il s'agit notamment de la politique de recrutement, de formation et de développement du personnel), car l'entreprise sera contraint à faire des licenciements et à réduire les avantages sociaux de ses employés afin de diminuer ses coûts d'exploitation qui, généralement représentent plus de la moitié de ses charges totales (Harvey et Turnbull, 2002, cité par Barbot et al., 2013). Dans le même sens, Combe (2011) pensent que, la prospérité du « low cost » se fait sur le dos des salariés, les réduisant ainsi à un artifice fondé sur le faible coût du travail.

Néanmoins, l'efficacité de la stratégie low-cost repose sur une politique de RH sophistiquée afin de motiver le personnel et satisfaire les clients (Harvey, 2004). En plus, le modèle « low cost », basé sur de forts gains de productivité, n'est pas forcément un vecteur de destruction d'emplois comme certains le pensent. En effet, le fait que la stratégie low-cost génère de forts gains de productivité, cela permet de diminuer le prix du produit, ce qui augmente en retour la demande et l'emploi (Combe, 2011). C'est le cas notamment du secteur aérien en Europe où

libéralisation de ce secteur a conduit à une baisse des prix et à une hausse du niveau de l'emploi dans les compagnies aériennes de 6 % entre 1992 et 2001 (Combe, 2011).

### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le choix du secteur de la téléphonie mobile, dans le cadre de cette étude, est dû au fait que ce secteur est en pleine expansion au Cameroun. Les usagers de la téléphonie sont passés de près de 100.000 en 2000 à environ 16.000.000 en 2014 (ART, 2014), et la télé-densité est passée de 13,3 % en 2005 à plus de 50 % en 2015. Malgré le coût de la vie qui est cher, le chiffre d'affaires et le nombre d'abonnés au téléphone sont en croissance sans cesse (Touna Mama, 2008). Plus de 60 000 emplois directs et indirects ont été créés entre 1999 et 2014, plus de 60 fournisseurs d'accès Internet et de nombreux services low-cost sont présents sur le marché. Le choix de MTN et Orange se justifie par le fait, ce sont actuellement les géants de la téléphonie mobile au Cameroun, car ces deux entreprises couvrent presque tout le territoire national et détiennent à elles seules plus de 90 % de parts de marché.

#### 3.1. Présentation de la démarche adoptée

Afin de mieux cerner les conséquences de la mise en œuvre d'une stratégie low-cost sur la GRH des entreprises, plus précisément de MTN et Orange au Cameroun, nous avons effectué une approche qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 1994). Cette méthode qui se situe dans une perspective empirique, nous semble la plus appropriée. En plus, elle permet, non seulement de travailler en détail avec un petit nombre d'unités d'analyse, mais aussi d'effectuer des investigations à partir des situations réelles et d'obtenir des informations intéressantes (Wacheux, 1996 ; Kamdem, 2002 ; Rispal-Hlady, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Spence, 2007). Cette étude a été conduite à l'aide d'un questionnaire-guide (durée moyenne 1 heure) sur la base de thématique permettant d'identifier les indicateurs associés à l'organisation, aux dirigeants, ainsi que leur façon de faire au sein l'organisation.

#### 3.2. Collecte et analyse des données

Des entretiens semi-directifs en face-à-face ont donc été conduits auprès des directeurs commerciaux, des directeurs de RH et des délégués du personnel. Ils ont été complétés par des données secondaires collectées sur les sites Internet des cas étudiés et à la direction de l'agence de régulation des télécommunications (ART) sur une période de cinq ans, soit allant de 2010 à 2014, afin d'enrichir l'information et la triangulation des données.

Il est toutefois à noter que, certains responsables étaient réticents. Nous avons pu, néanmoins, mettre la plupart de nos interviewés en confiance, en leurs assurant que leurs réponses demeuraient anonymes. En réalité, nous espérons que cette approche encouragerait les interviewés à fournir des informations plus justes et fiables.

La collecte des données est conduite à l'aide d'un guide d'entretien comportant les thématiques suivantes :

Les raisons qui poussent ces entreprises à pratiquer les stratégies low-cost.

Les moyens mis en œuvre par ces entreprises pour réaliser ces pratiques low-cost.

Les conséquences de ces pratiques low-cost sur l'emploi, notamment sur le bien être et l'épanouissement des salariés.

Après ces entretiens nous avons regroupé les données par catégorie de réponses afin de les exploiter ce qui nous a permis de sélectionner les arguments identiques. L'analyse thématique de contenu (ATC) est retenue dans le cadre des entretiens.

### 3.3. Présentation des cas étudiés

#### Cas 1 : MTN Cameroun

Née du rachat par le groupe sud Africain MTN de la licence de Camtel mobile en février 2000, MTN s'est installée sur le marché camerounais de la téléphonie mobile en 2002. Pour l'année 2014, MTN a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 299.900.000.000 F CFA. MTN est devenue ainsi le leader du marché de la téléphonie mobile au Cameroun avec, au 31 décembre 2014, près de 9.700.000 abonnés actifs, soit 59,4 % des parts de marché, avec une couverture réseau quasi nationale. Mieux encore, MTN est devenu le plus gros contributeur de l'Etat avec entre 60 et 70 milliards de FCFA reversés chaque année au titre de taxes et d'impôts divers. Au 31 décembre 2014, MTN compte dans ses effectifs 600 employés permanents. MTN dispose de 15 agences, son réseau de distribution compte 45 distributeurs et plus de soixante mille points de vente répartis sur l'ensemble du territoire national.

Le capital social de MTN Cameroun est de 200.000.000 F dont 70 % sont détenus par MTN International et 30 % par la Camerounaise Broadband Telecom. Cette entreprise s'intéresse aussi au secteur de la Micro-finance à travers son service Mobile Money (dédié au transfert d'argent et paiement électronique) qui comprend près de 2 millions d'utilisateurs. Ceci constitue une diversification du portefeuille d'activité de l'entreprise en dehors de son métier de base qui est la communication (Ngok Evina, 2014).

#### Cas 2 : ORANGE Cameroun

Née en Grande-Bretagne en avril 1994, Orange s'installe au Cameroun en juillet 1999 sous le nom de Société Camerounaise des Mobiles (SCM) à la suite d'une convention de concession pour l'établissement de réseaux de communication ouverts au public, signée avec le gouvernement du Cameroun. La SCM lance ses activités en février 2000 et devient Orange Cameroun le 4 juin 2002, à la faveur d'un *rebranding* de toutes les filiales du mobile de France Telecom auquel elle appartient. C'est une entreprise de service opérant dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. Dotée d'un capital social de 46.831.200.000 F CFA, elle compte plus 600 salariés permanents dont 99 % sont des nationaux, 61 % sont des jeunes de moins de 35 ans et 45 % sont des femmes. Structure du capital : groupe Orange 69 %, sociétés de droit camerounais 25 %, le reste revient à la SOCITEL. Orange Cameroun a 8 agences réparties dans tout le territoire national.

Suite à son rachat par le groupe Orange (France), son capital est désormais détenu par Orange France (actionnaire majoritaire) et la Société Camerounaise de Mobilis (SCM), avec un chiffre d'affaires de plus 186.300.000.000 F CFA en 2014. Le parc des abonnés Orange s'élève à environ 6,5 millions d'abonnés actifs en fin 2014.

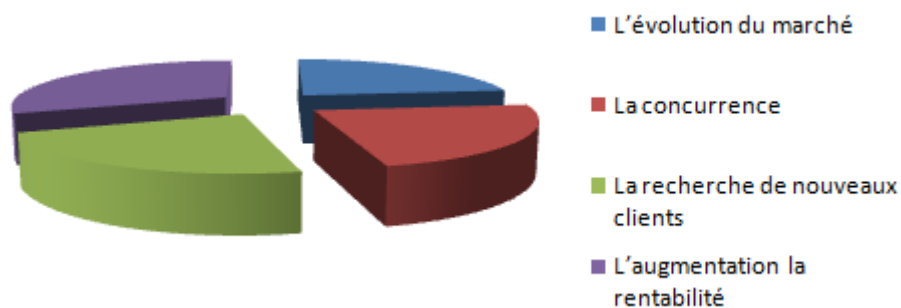
## 4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, bien avant de présenter les stratégies low-cost pratiquées par les opérateurs MTN et Orange au Cameroun, nous allons tout d'abord apprécier ce qui les pousse à adopter des telles pratiques.

### 4.1. Les motivations de la pratique des stratégies low-cost par MTN et Orange

Les motivations qui militent en faveur d'un lancement d'une offre low-cost par MTN et Orange au Cameroun sont nombreuses dont les plus importantes sont présentées dans la figure ci-après:

**Figure 1 : Les motivations de la pratique des stratégies low-cost par MTN et Orange**



- L'évolution du marché : Elle fait partie des raisons évoquées par les opérateurs MTN et Orange au Cameroun. Ainsi, pour ces derniers, il arrive que le marché change, comme cela a par exemple été le cas pendant la crise de 2008. Les clients voient leur pouvoir d'achat diminuer et demandent des produits moins chers. En effet, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs les pousse à faire des achats rationnels et, ainsi, à être plus attentif et averti face aux tarifs proposés. Les entreprises doivent alors s'y adapter si elles ne veulent pas être boudées par les consommateurs. C'est dans ce sens qu'un responsable commercial de l'un des deux opérateurs nous dit : « *En fait, avec l'évolution du marché, et plus précisément avec la baisse du pouvoir d'achat de camerounais, nous ne pouvons rester indifférents, car notre raison d'être en dépend. Nous faisons tout pour ajuster nos offre en fonction de cette tendance* ». Mais, l'évolution du marché n'est pas le seul argument évoqué par les géants de la téléphonie mobile au Cameroun, il y en a d'autres comme par exemple la concurrence.

- La concurrence : Elle fait partie des raisons les plus évoquées par nos interviewés. Ainsi, l'arrivée de concurrents purs « low-cost » sur le marché, par exemple, oblige une entreprise à s'aligner pour ne pas être mise à l'écart. Dans le cas d'espèce, on peut citer le cas de *Nextel* dont l'arrivée s'est annoncée par le lancement des offres low-cost, notamment l'internet, les téléphones, les services de communications pour rivaliser *MTN, Orange et Camtel*. Ceci est d'ailleurs confirmé par un responsable commerciale qui atteste que : « *Avec l'entrée en scène de Nextel, la concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile au*



*Cameroun est relancée. Désormais, pour conserver et/ou conquérir de nouvelle part de marché, nous devons faire preuve de beaucoup de professionnalisme, notamment en offrant des produits et services à des prix plus bas que la concurrence ».*

- La recherche de nouveaux clients : Elle est la raison la plus évoquée par nos interlocuteurs. Ainsi, une entreprise lance généralement une offre low-cost en parallèle de son offre de base pour élargir son influence et sa clientèle. Elle décline alors ses produits par le bas. C'est le cas notamment des offres telles que MTN Just4U, My MTN4Me, etc., pour l'opérateur MTN et, orange bonus, orange maxi bonus, etc., pour l'opérateur Orange. Le but ici étant qui a créé une offre moins onéreuse pour la clientèle ne pouvant pas s'offrir des crédits de communication classiques, ou celle ne voulant pas trop dépenser sur les crédits de communication.

- L'augmentation la rentabilité : Une entreprise peut vouloir lancer une offre low-cost dans l'optique d'accroître sa rentabilité. En effet, l'offre low-cost répond tout à fait à l'exigence de contrôle des coûts des entreprises ; elle est un bon moyen pour minimiser rapidement ses coûts et maximiser son profit. C'est dans ce sens qu'un responsable commerciale nous confirme que : *« Notre objectif ultime est de consolider notre position sur le marché camerounais de la téléphonie mobile. Pour ce faire, nous avons besoin d'accroître notre part de marché, et donc notre rentabilité globale ».* Toutefois, il convient de préciser qu'une entreprise qui, pour se distinguer, mise essentiellement sur des coûts inférieurs à ceux du marché peut être concurrencée par n'importe quelle entreprise bénéficiant des coûts bas ; et si les produits ou services qu'elle propose sont des produits ou des services standards, ses clients la lâcheront instantanément au profit du premier nouvel entrant alignant des tarifs plus compétitifs.

A cet effet, il est indispensable d'associer au volet « faible coût », la qualité qui est le seul véritable atout face à la concurrence. A cet effet, un chargé de la clientèle nous dit : *« Certes notre but est l'accroissement du profit comme le but de toute entreprise compétitive et performante. Mais nous ne pouvons pas ignorer l'aspect qualité dans notre démarche, car les consommateurs sont extrêmement sensibles à cette celle-ci. Ainsi, notre objectif est non seulement de réduire les coûts de nos produits et services, mais aussi d'améliorer leur qualité afin de rester compétitif ».*

#### **4.2. Les pratiques des stratégies low-cost par MTN et Orange**

De prime abord, il convient de préciser que, le marché de la téléphonie mobile au Cameroun comprend deux segments. Un segment low cost et un segment haut de gamme. Le segment low cost pourrait être articulé autour de trois plans tarifaires (ultra low cost, low cost intermédiaire et high low cost), le segment haut de gamme serait également découpé en trois sous-segments. Toutefois, dans le cadre de cette étude, nous nous limitons au segment low cost. Le tableau ci-après présente les offres low cost de MTN et Orange au Cameroun.

Tableau 1 : Les offres low-cost de MTN et Orange au Cameroun\*

Les offres low cost	MTN	Orange
<b>Forfait communication</b>	20 SMS vers MTN à 100 F ; 50 Minutes appels MTN à 2 500 F ; 100 Minutes d'appels MTN à 5 000 F ; 25 Minutes d'appels vers le Nigeria à 2 000F ; « MTN Just 4U » dont le code est *125*10# : 1 500F de crédit de communication pour 250F, 2 000F à 300F, 2 500F à 350F (valable 24h) ; My MTN 4Me, My international dont le code est *123*11#	Orange Maxi bonus ; Orange bonus dont le code est #131*2# : 100F à 500F (valable 1h), 200 à 2 000 (valable 3h), 500 à 5 000 (valable 24h), 1 500 à 10 000 (valable 24h) ; « Pack sms » vers Orange : 25 sms à 100 F.
<b>Forfait internet</b>	Mobile Surf 50 (50 Mo à 50 F CFA) ; Mobile Surf 100 (75 Mo à 100 F CFA) ; Mobile Surf 250 (150 Mo à 250 F CFA) ; Mobile Surf 500 (500 Mo à 350 F CFA) ; My Internet Bundles.	3G découverte (50 Mo à 100 F CFA) ; 3G Jour (150 Mo à 200 F CFA) ; 3G Jour + (250 Mo à 300 F CFA) ; 3G Jour ++ (500 Mo à 500 F CFA) ;
<b>Les téléphones</b>	Smartphone Alcatel OneTouch E, dual core 1,2 GHz couplé à 512 Mo de RAM, d'un écran de 4,5 pouces, un appareil photo de 5 mégapixels avec le système d'exploitation mobile Firefox OS de Mozilla.	Smartphone Alcatel OneTouch Pixi 2, dual core de 1 GHz, 2 Go de mémoire et 512 Mo de RAM, d'un écran de 3,5 pouces, un poids de 100g pour 10,5 mm d'épaisseur.
*Les tarifs de communication établis par l'ART en 2013 étant de 90 F la minute pour les communications intra-réseau et 120 F la minute pour les communications inter-réseau.		

**Source :** Auteur

Depuis plus de cinq ans, les deux géants de la téléphonie mobile au Cameroun (MTN et Orange) offrent divers forfaits low-cost à leurs consommateurs. L'objectif ici étant d'inciter le maximum d'abonnés à consommer davantage leurs offres ou au mieux de changer complètement de réseau. Le principe est simple : entrer un code qui permet de « multiplier » le crédit de communication.

La primauté est revenue à Orange, qui avait lancé une série de forfaits, en fonction de la consommation de chaque client. A partir du code #131\*2#, le client peut s'octroyer divers avantages comme mentionné dans le tableau ci-dessus. MTN quant à lui réagit avec ses offres « Just 4U », « MTN 4Me » dont les codes respectifs sont : \*125\*10# et \*123\*11#. Ainsi, chaque abonné peut s'offrir de crédit de communication à coûts relativement faibles.

A côté de ces offres low-cost liées aux forfaits des appels, les opérateurs se lancent aussi sur les forfaits internet low-cost et sur les options tarifaires, chacun se voulant plus avantageux que la concurrence.

Pour ce qui est des options tarifaires Orange par exemple offre à ses clients deux grandes options. En premier, le forfait Orange Plenty qui offre une tarification à la seconde (1F/s vers

le réseau Orange, 1,5F/s vers les autres réseaux et 5F/s à l'international). Deuxièmement, Orange Family Talk qui offre une tarification à la minute (50F/min, gratuit de la 3<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> minute vers le réseau Orange. Vers d'autres réseaux, 50F/min, et à l'international, à partir de 69F/min selon le pays). Tandis que MTN offre plusieurs options tarifaires. Entre autres, nous pouvons citer : MTN My office, MTN Best et MTN Elite. MTN Best vise les abonnés qui émettent des appels de courtes durées (bonus à la recharge, bonus à l'usage, bonus à la réception d'appel, avec une tarification de 1F/s vers le réseau MTN, vers un numéro préféré d'un autre réseau et vers un numéro à l'international). Par contre, MTN Elite vise les abonnés émettant les appels locaux de longue durée et des appels internationaux (bonus à la recharge, bonus à l'usage, des tarifs sur les réseaux nationaux et internationaux cumulant à 50F/min à partir de la 3<sup>e</sup> minute d'appel de la journée, ainsi que des facilités dans l'organisation des voyages).

Cependant, si ces offres low-cost permettent de communiquer à moindre coût, il y a lieu de souligner la mauvaise qualité de réseau. En effet, les lignes de communication sont pour la plupart saturées. Ainsi, quand le consommateur pense aux forfaits de communication low-cost, il pense tout de même à la mauvaise qualité du réseau (mauvaise signal de réception vocale, saturation du réseau, coupure des lignes de communication, etc.). Ceci est une idée perçue par beaucoup des camerounais qui considèrent que les économies sont faites au détriment de la qualité du réseau.

#### 4.3. Les implications de la pratique des stratégies low-cost

Les pratiques des stratégies low-cost ne semble pas avoir un impact négatif sur la GRH. En effet, malgré le fait qu'Orange Cameroun adopte la stratégie low-cost, elle a été désignée par le « **Top Employers Institute** », au terme de son enquête sur la conformité de la Gestion des Ressources Humaines d'Orange Cameroun aux standards internationaux «Top Employers HR Best Practices », comme le « **Top Employer Cameroun** », pour l'année 2015. Cette certification récompense l'excellence des conditions de travail offertes par Orange Cameroun à ses salariés, la mise en œuvre permanente des meilleures pratiques RH, tout en favorisant le développement des talents. Orange Cameroun peut donc se féliciter d'être le meilleur employeur au Cameroun.

Il en est de même pour MTN Cameroun qui a reçu, le 30 janvier 2015, une accréditation en Or de la prestigieuse institution « Investor in People » en reconnaissance de la bonne gestion de ses RH. Cela signifie donc que MTN Cameroun offre à ses employés un cadre épanouissant qui leur permet d'exprimer leur talent, de se développer et de donner le meilleur d'eux même et, ce, grâce à une bonne GRH et, notamment, une meilleure gestion des compétences. C'est dans ce sens que Karl Toriola, ex-Directeur Général de MTN Cameroun affirme : « *Le capital humain constitue la force de toute entreprise leader, et MTN Cameroun n'en fait pas exception. Nous valorisons nos talents locaux et avons implémentés la politique la plus réussie de développement de nos employés* ».

#### Conclusion

Les résultats de cette étude ont montré que, les stratégies low-cost n'impactent pas négativement la GRH des entreprises, ou du moins des cas étudiés. Ceci ne semble pas

rejoindre les arguments de Combe (2011) pour qui, la prospérité du « low cost » repose sur le dos des salariés, les réduisant ainsi à un artifice fondé sur le faible coût du travail, mais aussi de Harvey et Turnbull (2010) qui pensent que la réussite d'une stratégie low-cost nécessite un modèle de GRH basé sur un système d'emploi à faible coût qui se traduit le plus souvent par des licenciements et la réduction des avantages sociaux de ses salariés. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que la stratégie low-cost dans le secteur de la téléphonie mobile n'est pas liée à la politique de GRH, non seulement à cause de l'influence de la législation camerounaise en matière de la sécurité sociale, mais également par l'esprit citoyen de ces deux opérateurs ; mais aussi et surtout par le fait que MTN et Orange ont su que, pour faciliter l'implémentation de la stratégie low-cost, elles doivent mettre en place une politique de GRH originale, notamment basée sur une politique de motivation irréprochable, car c'est le salarié qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ainsi, MTN et Orange semblent fournir à leurs employés un environnement de travail idéal avec à la fois des opportunités d'apprentissage et de développement personnel. De telles pratiques ne peuvent qu'impacter positivement leur politique de GRH. Ainsi, cette étude rejoint donc celle de Harvey (2004) qui pense que l'efficacité de la stratégie low-cost repose sur une politique de RH sophistiquée afin de motiver le personnel et satisfaire les clients.

Le fait de trouver que la stratégie low-cost n'influence pas négativement la GRH est très intéressant, car elle va contribuer à l'épanouissement des salariés. Cela implique que les dirigeants de MTN et Orange au Cameroun ainsi que leurs responsables de RH sont conscients des risques majeurs liés à la pratique d'une telle stratégie, ce qui contribue inexorablement au développement de l'emploi et à l'embellissement de l'image de ces opérateurs de la téléphonie mobile au Cameroun qui, auparavant, étaient considérés comme opportunistes.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature existante en matière de la stratégie. Plus précisément, elle participe à construire la littérature émergente en stratégie low-cost, en élargissant le cadre d'analyse mobilisé en la matière qui, longtemps était limité au secteur de l'aérien et de la grande distribution alimentaire (Kapferer, 2004 ; Han et al., 2014). Elle permet également d'apporter un éclairage sur la pratique du low-cost et de présenter les enjeux de celle-ci dans le contexte camerounais.

Sur le plan managérial, les conclusions de cette recherche peuvent servir de canevas de réflexion aux opérateurs économiques, aux pouvoirs publics et aux chercheurs. Ils auront à leur disposition des moyens d'aide à la segmentation du marché de low-cost dans le contexte africain. Ce qui leur permettrait de repenser le *business model* de l'entreprise en vue d'acquiescer un avantage concurrentiel fondé sur une stratégie de différenciation « par le bas » de l'offre (Dameron, 2008 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009).

Cependant, cette recherche présente quelques limites. Tout d'abord, la taille de l'échantillon (deux cas étudiés) semble être faible ; ce qui pourrait nuire à la légitimité des résultats obtenus, et donc à leur généralisation à toutes les entreprises du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. Ensuite, l'absence des moyens de vérification de la fiabilité et de la fidélité des réponses obtenues. En effet, le comportement humain n'étant jamais statique, la fiabilité des informations recueillies demeure donc problématique (Alexandre, 2013). Enfin,

les personnes interrogées peuvent constituer une limite à cette étude. En effet, pour mieux comprendre les enjeux de la stratégie low-cost sur le bien être des salariés, l'avis de ces derniers semble être indispensable pour apporter des résultats plus pertinents. Cependant, ces limites ne sauraient remettre en cause les résultats de cette recherche. Ainsi, l'intérêt d'un échantillon de plus grande taille serait multiple, pour améliorer la validité de l'étude. Nous envisageons par ailleurs, afin d'enrichir cette étude, mener une étude plus approfondie sur le plan international tenant compte, par exemple, des facteurs culturels et socioculturels des Etats de la sous-région d'Afrique centrale sur les enjeux des stratégies low-cost.

## Bibliographie

- Alexandre M.** (2013). « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple », *Recherches Qualitatives*, vol.32, n°1, pp.26-56.
- Anderson S.W. et Lillis A.M.** (2011). « Corporate frugality: Theory, Measurement, and Practice », *Contemporary Accounting Research*, vol.28, n°4, pp.1349-1387.
- Aurier P. et Zollinger M.** (2009). « A la recherche du pouvoir d'achat : introduction au numéro spécial Marketing et pouvoir d'achat », *Décisions Marketing*, n°56, pp.5-8.
- Barbot C., González P. et Delfim Santos L.** (2013). « Wages and jobs in the Portuguese air transport industry », *Journal of Transport Literature*, vol.7, n°3, pp.8-33.
- Boxall P. et Purcell J.** (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Byars L. et Rue L.** (2006). *Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill/Irwin, pp.371-383.
- Camelo-Ordaz C., García-Cruz J., Sousa-Ginel E. et Valle-Cabrera R.** (2011). « The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment », *International Journal of Human Resource Management*, vol.22, n°7, pp.1442-1463.
- Chênevert D.** (1999). « La rémunération est-elle un élément stratégique », *département organisation et RH. Document 20-2001, juillet 2001*, Université du Québec à Montréal, école des sciences de gestion.
- Combe E.** (2011). *Le low-cost*, La découverte, Paris.
- Dameron S.** (2008). Les stratégies low-cost : quel développement ? Dans B. Colasse et A. Pezet (dir.), *L'état des entreprises 2009*, La Découverte, Paris, pp.58-66.
- Defélix C. et Klarsfeld A.** (2005). « Reconnaître l'innovation ? Au-delà des contenus, privilégier les processus », pp.119-126, in Peretti éd., *Tous reconnus*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Defélix Ch., Mazzilli I. et Gosselin A.** (2015). « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.2, n°96, pp.60-72.
- Fabi B., Lacoursière R., Morin M. et Raymond L.** (2009). « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. », *Gestion*, vol.34, pp.21-29.

- Foss N.J., Laursen K. et Pedersen T.** (2011). « Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices », *Organization Science*, n°22, pp.980-999.
- Gagnon O. et Arcand G.** (2011). « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.9, n°2, pp.1-23.
- Han H., Hyun S.S. et Kim W.** (2014). « In-flight service performance and passenger loyalty: a cross-national (China/Korea) study of travelers using low-cost carriers », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.31, n°5, pp.589-609.
- Harvey G. et Turnbull P.** (2010). « On the Go: walking the high road at a low-cost airline », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 230-241.
- Kamdem E.** (2002), *Le management et l'interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, Les Presses de l'Université Laval, 433p.
- Kapferer J.-N.** (2004). « Les marques face au hard discount. Quelle stratégie ? », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°150, pp.203-210.
- Kotler P. et Dubois P.** (2004). *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education.
- Lehmann-Ortega L. et Roy P.** (2009). « Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol.7, n°197, pp.113-126.
- Miles M. et Huberman M.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition américaine traduite par Rispal Hlady M., De Boeck Université.
- Minbaeva D.B.** (2005). « HRM practices and MNC knowledge transfer », *Personnel Review*, vol.34, n°1, pp.125-144.
- Ngok Evina J.-F.** (2014). « La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.3, n°267-268, pp. 51-58.
- O'Toole J. et Lawler E.E.** (2006). *The New American Workplace*. New-York: Palgrave Macmillan.
- Purcell J. et Alhstrand B.** (1994). *Human Resource Management in the Multi-divisional Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Rispal Hlady M.** (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, éditions DeBoeck Université, coll. Perspectives Mkg, 250p.
- Santi M. et Nguyen V.** (2012). *Le business model du low-cost*, Eyrolle, Paris.
- Spence L.J.** (2007). « CSR and small business in a European context: the five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007 », *Business and Society Review*, vol.112, n°4, pp.533-552.
- Tonye E.** (2012). « Développement des Télécommunications au Cameroun à l'horizon 2035 », [www.enspy-telecom.org](http://www.enspy-telecom.org)
- Touna Mama E.** (2008). *L'économie camerounaise, pour un nouveau départ*, Africaine d'Édition.
- Wacheux F.** (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, coll. Gestion, Série : Politique générale- finance-contrôle.