

Effet miroir et (re)configuration du marché : la perspective de la coopétition et de la fidélité oppositionnelle

Djedidi Amina

Faculté d'Administration et Échanges Internationaux

Université Paris-Est Créteil, Institut de Recherche en Gestion (IRG)

amina.djedidi@u-pec.fr

Hani Mouhoub

IAE Gustave Eiffel

Université Paris-Est Créteil, Institut de Recherche en Gestion (IRG)

mouhoub.hani@u-pec.fr

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'attirer l'attention des chercheurs sur la possible interaction entre le comportement stratégique des firmes (coopétition et action/réaction) et celui des consommateurs (fidélité oppositionnelle). Ce travail s'appuie, d'une part, sur la littérature sur la coopétition et la dynamique compétitive (action/réaction) et, d'autre part, sur la littérature sur la fidélité oppositionnelle des consommateurs. Notre étude de cas porte sur le marché des Smartphones et a été réalisée par triangulation des sources de données primaires et secondaires. Deux principaux résultats ont été obtenus. *Primo*, la coopétition et la fidélité oppositionnelle permettent une reconfiguration et une polarisation du marché. *Secundo*, la dynamique de coopétition entre les entreprises est répliquée au niveau des consommateurs par un comportement de fidélité oppositionnelle de ces derniers. C'est ce que nous appelons ici l'«Effet Miroir».

Mots-clés : Coopétition, Fidélité oppositionnelle, Dynamique concurrentielle, Effet miroir, Smartphones.

Effet miroir et (re)configuration du marché : la perspective de la coopération et de la fidélité oppositionnelle

INTRODUCTION

Le marché des smartphones témoigne aujourd'hui d'une compétition intense qui est amplifiée par l'évolution technologique, l'évolution sans cesse de l'environnement et, donc, les besoins et attentes des consommateurs. En outre, le consommateur est submergé par l'information sur le marché. Ces messages peuvent être de natures différentes, provenant de différentes sources et qui peuvent avoir des effets différents sur ses croyances et son attitude. Selon la théorie d'inoculation (McGuire, 1961), l'exposition de l'individu à des messages négatifs plus faibles liés à la marque choisie, le prépare pour défendre sa marque efficacement tout en donnant des arguments forts négatifs contre la marque concurrente. Nous suggérons que, en plus de la communication des marques qui était traditionnellement le champ de nombreuses études sur l'effet de l'inoculation en marketing, l'interaction entre les marques concurrentes pourrait envoyer des messages positifs ou négatifs à leurs consommateurs et, donc, peut avoir un effet d'inoculation.

Sur la base de notre étude sur les marques de smartphones et leurs consommateurs, et en particulier, l'interaction à différents niveaux: niveau horizontal (entre les marques, entre les consommateurs), niveau vertical (consommateurs-marques), nous allons mettre la lumière sur l'effet du comportement des entreprises sur celui du consommateur et qui se traduit par une réplique *via* un effet miroir. Nous allons, tout de même, expliquer comment la coopération (dynamique interactionnelle entre des firmes concurrentes) et la fidélité oppositionnelle (tensions entre les consommateurs des firmes qui s'engagent dans la coopération) (Bengtsson et Kock, 2000) contribuent-elles à la reconfiguration du marché et à sa polarisation.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le terrain des smartphones en analysant les interactions entre le dual Samsung et Apple, mais aussi entre leurs consommateurs respectifs. Ces deux acteurs offrent un champ très approprié pour étudier l'interaction entre le comportement des firmes et celui des consommateurs. Cependant, peu d'études ont tenté de faire la lumière sur cette interaction entre deux niveaux différents de comportement (firme/consommateur). Il est

à noter que dans un marché concurrentiel, les actions des entreprises provoquent des réactions de ses concurrents qui peuvent conduire aussi à une autre réaction de la firme qui initie l'action. Ces comportements peuvent être reproduits en quelque sorte par les consommateurs de ces entreprises. Nous choisissons d'appeler cette interaction horizontale (inter-entreprises et inter-consommateurs) : l'effet de miroir, du fait que le consommateur estime que la marque de son entreprise, constitue une extension de son soi (Belk, 1988) et la défend contre les autres marques. L'idée de notre article est basée sur ces interactions.

À cette fin, nous présentons dans une première partie l'approche de la coopération et comment celle-ci se manifeste à chaque niveau d'analyse. Nous introduisons également l'approche de la dynamique compétitive (action/réaction) (Bensebaa, 2000). De la même manière, nous passons en revue le concept de fidélité oppositionnelle des consommateurs. Enfin, nous présentons les structures du marché et sa (*re*)configuration. Dans une seconde partie, nous analysons le comportement des firmes retenues (Samsung et Apple) ainsi que celui de leurs consommateurs. Nous illustrons les résultats par des *verbatim* et nous concluons par une série de perspectives de recherche future.

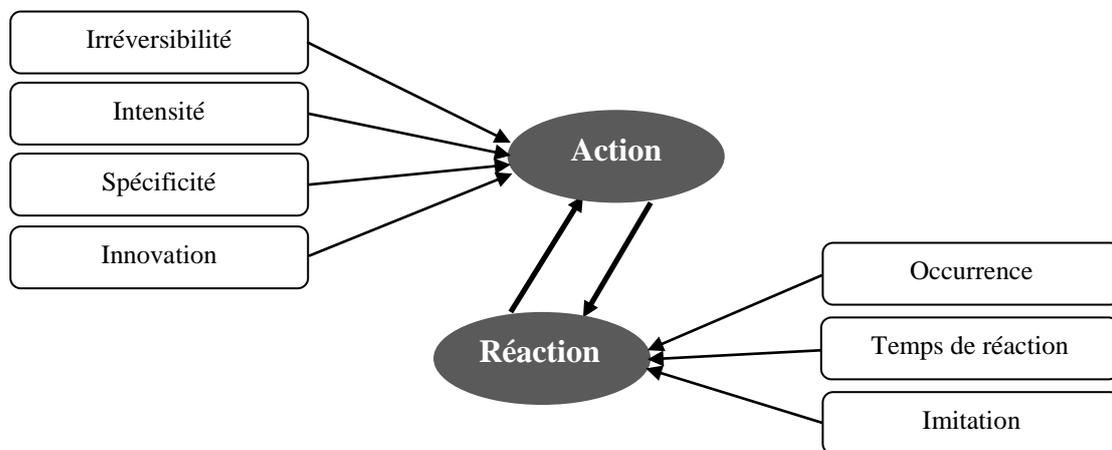
1. DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE (LA DYADE ACTION/RÉACTION)

L'objectif principal des entreprises qui occupent la deuxième et la troisième position sur le marché est de détrôner le *leader* (Smith, Ferrier et Grimm, 2001). Ceci engendre une série d'actions agressives qui déclenchent des réactions (Bensebaa, 2000). Ce processus de dynamique concurrentielle comporte quatre étapes (Smith *et al.*, 2001). Tout d'abord, elle est liée à la découverte et au lancement de nouvelles actions concurrentielles comme le développement de nouveaux produits, en pratiquant de nouveaux prix ou en introduisant de nouvelles promotions, à travers lesquelles l'entreprise saisit de nouvelles opportunités. Deuxièmement, la réaction positive ou négative des consommateurs à ces nouvelles actions qui peut influencer la décision d'autres consommateurs en étendant des informations sur sa réussite ou son échec. Troisièmement, la réaction des concurrents qui se produit en réponse aux actions visibles et celles qui visent un vaste segment de consommateurs. Enfin, l'évaluation de l'efficacité de l'action qui se traduit par une augmentation du nombre de nouveaux consommateurs (Smith *et al.*, 2001).

Toutefois, dans un marché concurrentiel, la combinaison d'actions stratégiques peut conduire, pour un temps, à éviter une concurrence avec les entreprises rivales (Bensebaa, 2000). Ces

actions sont pour la plupart imitées ou ripostées. En d'autres termes, les actions initiées par certaines entreprises sont susceptibles de susciter les réactions des entreprises rivales (de nature similaire ou différente). Ces réactions sont fortement tributaires de la nature des mesures prises par l'entreprise qui lance l'attaque. En outre, ces mouvements illustrent le comportement de l'entreprise, qui s'engage en permanence dans des actions offensives pour acquérir un avantage concurrentiel, ou sur la défensive pour en préserver celui acquis antérieurement ou contrecarrer les plans des entreprises rivales (Bensebaa, 2000). Cette dyade action/réaction possède certaines caractéristiques qui sont illustrées dans la figure 1 ci-après :

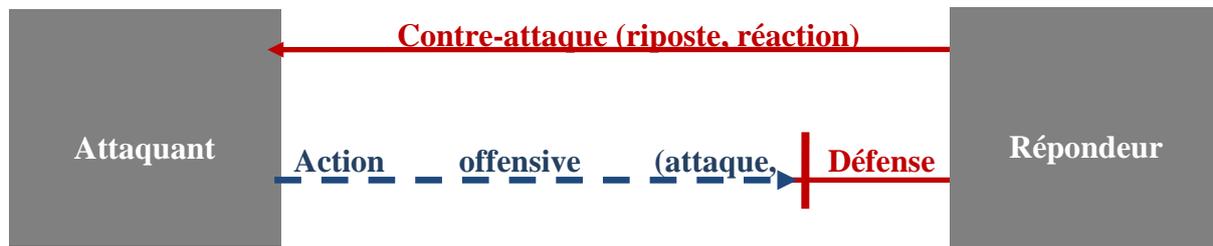
Figure 1. Les caractéristiques de l'interaction compétitive



Source: Bensebaa, 2000, p. 66.

Selon Karnani et Wernerfelt (1985), il y a trois réponses possibles aux actions des concurrents: la défense, la contre-attaque et la confrontation totale. Deux réactions peuvent venir comme une réponse à une action stratégique d'attaque. Soit, adopter une attitude défensive, ou réagir de la même manière que l'action agressive (contre-attaque). Si l'entreprise attaquée n'a pas une forte position concurrentielle et a une part relativement importante de marché dans le segment dont elle a été la cible, ou le marché dans lequel elle a été directement attaquée par concurrent, il vaut mieux adopter un comportement défensif pour la simple raison qu'une telle stratégie ne coûtera pas plus que ses parts. Toutefois, la défense est le chemin le plus lent à la confrontation (Karnani et Wernerfelt, 1985), à condition qu'ils n'aillent pas plus loin, car les conséquences seraient désastreuses (Karnani et Wernerfelt, 1985). Ces trois réponses à l'action stratégique sont présentées dans la figure 2 ci-après :

Figure 2. Actions/réactions stratégiques



Source: Adapté de Karnani et Wernerfelt (1985).

À la lumière de cette figure, les auteurs montrent que l'entreprise, en maintenant une défense, doit s'assurer que la confrontation est évitée. Ce comportement défensif est encouragé par de fortes barrières à l'entrée (*i.e.*, la fidélité à la marque et l'existence d'économies d'échelle). Par ailleurs, deux facteurs expliquent pourquoi de fortes barrières à l'entrée peuvent promouvoir la défensive (Karnani et Wernerfelt, 1985).

- Si l'entreprise attaquée est déjà sur le marché où les barrières à l'entrée sont élevées, il serait plus rentable de défendre que de se venger.
- Si l'entreprise offensive réussit à mettre l'entreprise attaquée hors du marché aux barrières à l'entrée fortes.

2. COOPETITION, UNE NOUVELLE DONE STRATÉGIQUE

La coopétition, de par sa nature complexe, est souvent décrite dans la littérature comme une situation paradoxale qui émerge entre concurrents quand la concurrence et la coopération se produisent de manière simultanée (Bengtsson et Kock, 1999 ; 2000 ; Dagnino et Padula, 2002). Ce caractère paradoxal de la relation incite les chercheurs en stratégie d'entreprise à se pencher sur ce nouveau champ d'investigation, qui est a priori, prometteur. La recherche en la matière a donné lieu à de nombreuses publications, les plus récentes s'intéressent aux formes de co-opétition. Cette doctrine incarne une évolution dans les relations inter-firmes et s'impose comme étant une nouvelle donne stratégique qui s'avère être plus appropriée au contexte actuel caractérisé par une innovation et une globalisation accélérées. Cependant, la littérature construite autour de ce nouveau champ de recherche en management stratégique s'intéresse aux déterminants de cette stratégie et à son management à différents niveaux d'analyse distincts (Gnyawali et Park, 2009).

D'abord, la portée des stratégies de coopération a été appréhendée au niveau dyadique où la coopération est envisagée entre deux firmes directement concurrentes. La plupart des études consacrées à ce niveau inter-organisationnel dyadique s'interrogent principalement sur les déterminants des stratégies de coopération et leurs implications sur les performances des firmes les adoptant (Lado *et al.*, 1997 ; Bengtsson et Kock, 2000). La deuxième vague de recherche sur la coopération a tenté d'élargir le champ d'application de ces stratégies et déplace les frontières organisationnelles au-delà de la simple relation dyadique en tenant compte de l'ensemble des acteurs qui interagissent dans un secteur donné. Le niveau d'analyse ainsi retenu est le secteur d'activité. La firme se trouve au centre d'un réseau de valeur constitué des rapprochements d'intérêts entre complémentaires (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Afuah, 2000). Enfin, la dernière série de recherches, insiste sur le caractère endogène de la coopération, en tournant le regard vers le niveau intra organisationnel (individuel), dans lequel la coopération est envisagée entre les équipes de travail, les départements, voire même, entre les individus. Des auteurs se sont intéressés à la manière dont ces relations coopératives intervenant à l'intérieur du périmètre organisationnel sont-elles gérées (Tsai, 2002 ; Luo, 2004 ; Walley, 2007).

Par ailleurs, les recherches explorées sur ce concept aux contours non encore bien définis se sont déclinées vers d'autres niveaux d'analyse. Un autre niveau d'analyse de la coopération est retenu. Il s'agit du niveau réseau. Des auteurs ont tenté d'étudier la coopération au sein d'un réseau d'acteurs appartenant à une même industrie. Ces acteurs interagissent entre eux sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs (Dagnino et Padula, 2002 ; Padula et Dagnino, 2007). Par ailleurs, la dynamique de la coopération au sein d'un réseau d'acteurs a été largement étudiée (Dagnino *et al.*, 2007 ; Gnyawali *et al.*, 2006).

Cependant, mis à part les quelques recherches ayant porté un intérêt à la coopération de réseaux interentreprises au sein desquels se forment des triades liées les unes avec les autres à travers des relations coopératives (Madhavan *et al.*, 2004), rares sont celles qui ont étudié la coopération dans une structure inter-réseaux. Niveau additionnel qui va contribuer à développer une nouvelle forme de coopération. Dans ce sens, nous citons l'étude réalisée par Kock en 2007 dans laquelle il tente, de proposer une meilleure compréhension des interactions et des relations entre concurrents dans un réseau d'entreprise au fil du temps, en soulignant le caractère dynamique de la relation après avoir remis en cause le caractère statique des approches sur lesquelles s'appuient les études antérieures (Kock, 2007). Une

autre étude a tenté de mettre un accent particulier sur l'étendue du rôle important qui se produit dorénavant, non seulement entre des concurrents, mais aussi dans les relations de réseau. (Cygler, 2010). L'auteur montre que les relations de coopération peuvent se développer aussi bien à l'intérieur des réseaux qu'entre les systèmes de réseaux entiers. Il conclut, par ailleurs, que dans la coopération intra-réseau, la position des entreprises dépend de plusieurs facteurs: le nombre et l'importance des relations conclues et l'accès à des actifs stratégiques. La coopération inter-réseau, quant à elle, apparaît, selon lui, notamment dans le contexte d'une concurrence féroce pour les normes technologiques. Il rajoute que la dynamique des relations de réseau devient à la fois la cause et le résultat de la coopération des entreprises membres (Cygler, 2010). Schiavone et Simoni (2011), dans un essai de caractériser les comportements coopératifs des firmes et le rôle joué par ces derniers dans la formation de réseaux de recherche, distinguent clairement la coopération inter-réseaux de celle intra réseau sur la base du niveau d'expérience des membres. Plus récemment, une autre contribution propose une typologie des coopération dans des réseaux de valeur. Cette typologie est basée sur deux facteurs. D'une part, le champ d'application de la coopération de réseaux (intra ou inter réseaux). D'autre part, la nature de la collaboration axée sur l'effet de levier de la création ou co-crédation de valeur. L'étude permet la compréhension des interactions entre différentes structures de réseau de coopération complexes en soulignant le rôle et les avantages de la coopération des structures organisationnelles au sein et entre les réseaux de valeur (Golnam *et al.*, 2014).

Toutefois, à de très rares exceptions près (Peng et Bourne, 2009), la dynamique de coopération entre les réseaux est très peu étudiée. L'une des contributions qui souligne la coexistence de la concurrence et de la coopération entre les réseaux et qui tente de comprendre comment les réseaux avec différentes structures interagissent les uns avec les autres, est celle proposée par Peng et Bourne (2009). Elle souligne, de ce fait, que la coopération prend de plus en plus de l'importance dans le domaine de la gestion stratégique et met en évidence le fait que les recherches antérieures menées sur le phénomène de coopération ont davantage mis l'accent sur le niveau intra et inter organisationnels, voire, le niveau triadique. Elles précisent tout de même que moins d'attention a été accordée à la coopération au niveau de la structure réseau en tant qu'unité d'analyse (Peng et Bourne, 2009). En effet, à partir d'une étude de cas de deux réseaux d'hôpitaux au Taiwan, les auteurs montrent la dynamique de la coopération entre les réseaux identifiés. Ils montrent, alors, comment les réseaux passent d'une logique de

concurrence et de coopération, à une logique de coopération. Les auteurs constatent que la complémentarité des ressources est un facteur de coopération inter-réseaux et que cette dernière ne dépend pas de la proximité du client mais plutôt de l'équilibre entre les tensions compétitives et coopératives entre ces structures. S'appuyant sur l'apport de cette étude et sur l'œuvre de Dagnino et Rocco (2009) à travers laquelle ces auteurs reconnaissent une nouvelle logique d'action et d'interaction des acteurs (entreprises, gouvernements, fournisseurs, clients, scientifiques et partenaires) dans le contexte actuel spécifique. Nous soulignons que la dynamique des interactions entre les rivaux connaît l'émergence d'une nouvelle structure coopérative, compte tenu des mutations dans l'environnement actuel caractérisé par un rythme accéléré d'innovation et de globalisation des marchés. Nous faisons le constat selon lequel aucune recherche n'a tenté de faire le lien entre cette forme de coopération inter-réseaux et le processus d'innovation des firmes. Du moins, aucune d'entre elles n'a tenté de voir l'impact de cette forme coopérative sur le processus d'innovation des membres des réseaux en coopération.

3. LA FIDÉLITÉ OPPOSITIONNELLE DES CONSOMMATEURS

La fidélité oppositionnelle a été définie pour la première fois par Muniz et Hamer (2001) dans leur étude sur les communautés Pepsi et CocaCola. Depuis, plusieurs études ont décrit ce phénomène dans leurs recherches sur les communautés de marques et en laissant entendre qu'elle serait le mur qui protégerait la forteresse de la communauté par le rejet de la marque concurrente, renforçant le lien avec sa marque et les membres de sa communauté (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Muniz et Schau, 2007 ; Hickman et Ward, 2007).

Le travail pionnier de Muniz et Hamer (2001) a permis d'asseoir la légitimité du concept de fidélité oppositionnelle. En effet, dans une étude netnographique sur les consommateurs de boissons gazeuses, ces chercheurs ont remarqué une tendance à la fidélité oppositionnelle parmi les clients fidèles à la marque CocaCola ou Pepsi. Ce phénomène se manifeste sous deux formes : « *Premièrement, les consommateurs d'une catégorie donnée de produits se définissent par la marque qu'ils consomment aussi bien que par la marque qu'ils ne consomment pas. Deuxièmement, ces consommateurs expriment leur opposition aux marques concurrentes en développant une rivalité de moquerie à l'encontre des consommateurs des marques concurrentes. Ces comportements consistent à insulter les marques concurrentes et leurs consommateurs et à mettre au défi ces derniers de défendre leurs choix. En effet, les*

consommateurs expriment leur fidélité dans des contextes sociaux en défendant activement et promouvant leur marque comme étant supérieure aux marques en compétition » (Muniz et Hamer, 2001). Ainsi, les consommateurs fidèles à une marque donnée tirent une part importante du sens qu'ils donnent à leur marque et à leur image de soi, de leur perception des marques concurrentes ; ils peuvent exprimer leur fidélité à la marque en s'opposant, avec moquerie, aux marques concurrentes. Ce comportement traduit non seulement la fidélité en tant que comportement observable et attitude positive, mais comprend aussi le fait que le consommateur peut aller jusqu'à faire de sa marque un élément central dans la définition de ce qu'il est en s'opposant aux définitions de lui-même que lui offrent les marques concurrentes.

Par ailleurs, Muniz et O'Guinn (2001) ont constaté la présence de ce phénomène dans trois catégories de produits : informatique (Mac vs PC), voitures (Saab vs Volvo) et les voitures de type 4x4 (Bronco, Jeep vs Suzuki). Cette fidélité oppositionnelle pourrait exister même après la disparition de la marque comme dans le cas des Personal Digital Assistants (Newton vs Palm) (Muniz et Schau, 2007). Elle peut être transmise et existerait, donc, entre une marque et la sous marque d'une marque rivale comme le cas de Nikon vs Powershot de Canon (Amine et Sitz, 2007). Au-delà du discours positif envers sa marque et négatif envers la marque concurrente, des propos virulents (Hickman et Ward, 2007) et des comportements violents (Ewing *et al.*, 2013) peuvent être constatés chez les fidèles oppositionnels.

4. RECONFIGURATION ET POLARISATION DU MARCHÉ

Il paraît difficile de rendre compte de la fidélité oppositionnelle sans s'intéresser à la structure des marchés sur lesquels elle a été étudiée. Selon Muniz et O'Guinn (2001), la fidélité oppositionnelle existerait entre les consommateurs des deux marques qui détiennent les parts de marché les plus importantes. Elle n'aurait donc pas vraiment de sens, dans un marché fragmenté où les parts sont partagées entre une multitude d'acteurs mais plutôt dans un marché duopole où les deux acteurs sont très visibles, connus et dominants et en interaction permanente. Toutefois, dans les recherches citées précédemment (Hamer et Muniz, 2001 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Amine et Sitz, 2007 ; Hickman et Ward, 2007 ; Muniz et Schau, 2007 ; Thompson et Sinha, 2008 ; Ewing *et al.*, 2013) qui ont porté sur les communautés de marques mettant en avant la présence de la fidélité oppositionnelle, les marchés étudiés sont de nature oligopolistique (boissons gazeuses, voitures, football, appareils photos, cartes

graphiques etc.) à l'exception du marché duopole des microprocesseurs exclusivement détenu par les deux marques Intel et AMD et celui des systèmes d'exploitation détenu par Windows et Mac¹ (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Hickman et Ward, 2007 ; Thompson et Sinha, 2008). Qu'un marché oligopolistique au sens économique puisse être perçu comme duopole par le consommateur manifestant de la fidélité oppositionnelle, c'est ce que nous allons montrer maintenant en empruntant des exemples tirés du domaine du football.

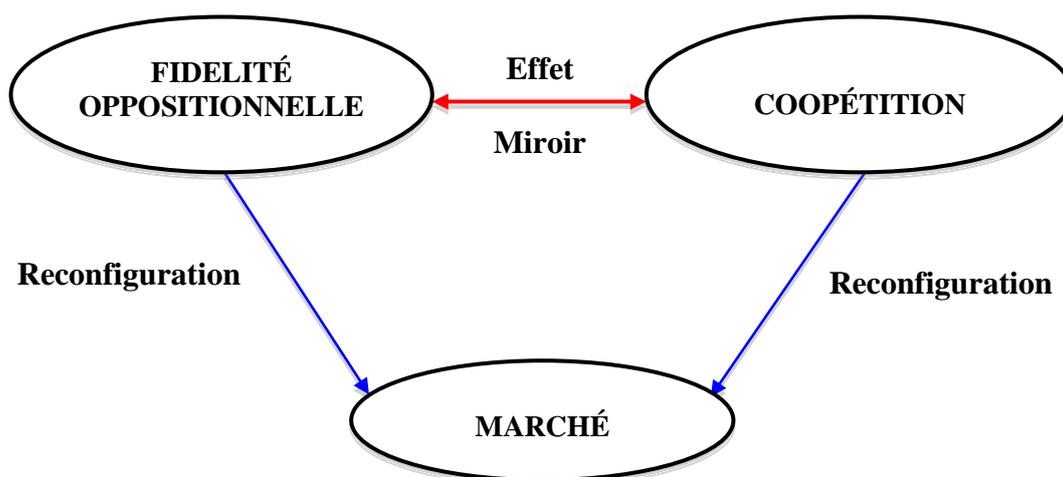
En économie, un marché est dit oligopolistique (*Oligo* en latin veut dire : en petite quantité) lorsque le nombre d'offres du même bien est limité. Ces offres peuvent également être des concurrents multi-marchés, autrement dit être présents sur plusieurs marchés géographiques ou plusieurs couples produit-marché (Amine et Bensebaa, 2005) optant, ainsi, pour de nombreuses stratégies concurrentielles. Lorsque le nombre de concurrents est réduit à deux, il s'agit d'un cas particulier du marché oligopole appelé marché duopole, caractérisé par un pouvoir partagé par les deux seuls acteurs.

La littérature qui porte sur la fidélité oppositionnelle met en exergue une rivalité entre deux marques laissant supposer qu'il s'agit des deux seuls acteurs au sein de leur marché (marché duopole) alors que dans la majorité des cas, il s'agit de fait d'un marché oligopole. Par exemple, dans leur étude sur le cas Pepsi vs CocaCola, Muniz et Hamer (2001) mettent en avant la rivalité qui existe entre les consommateurs des deux marques bien qu'il existe d'autres acteurs présents sur le marché comme la marque Dr Pepper. Hamer et O'Guinn (2001) ont identifié la fidélité oppositionnelle entre Volvo et Saab dans le secteur de l'automobile tout comme Ewing *et al.* (2013) l'ont repéré entre Ford et Général Motors, alors que ce marché comporte d'autres acteurs comme PSA, Renault-Nissan, Toyota, BMW, Volkswagen etc. Il en est de même pour les deux communautés Canon et Nikon sur le secteur des appareils photo « reflex » où se manifestent des comportements de fidélité oppositionnelle (Amine et Sitz, 2007) même s'il existe d'autres concurrents redoutables comme Sony, Lumix et Panasonic. Thompson et Sinha (2007) ont étudié la fidélité oppositionnelle entre les communautés Nvidia et AMD alors qu'il existe d'autres acteurs comme S3 Graphics par exemple. Cette modification dans l'esprit du consommateur, d'un marché oligopolistique en un marché en duopole peut être comprise à l'aune de ce qui se passe dans le monde du football. Ce monde, bien que reposant sur la compétition, entre de multiples équipes affiche

¹ En considérant que Cisco System qui propose le système Linux ne s'adresse pas à la même cible puisque son système requiert un certain savoir-faire non forcément acquis par le consommateur lambda.

des duels qui marquent l'audience plus que d'autres. Il s'agit de duels entre les équipes les plus fortes², les plus proches géographiquement ou les plus opposées idéologiquement en faisant référence, ici, à la culture des villes qu'elles représentent. En France, il existe plusieurs équipes de football mais c'est bien la confrontation entre l'Olympique de Marseille et le Paris Saint Germain qui fait parler d'elle à cause de la rivalité entre les supporters de l'un, Paris, la capitale, et ceux de l'autre, Marseille, la grande ville française au sud de la France. Cette confrontation peut aussi avoir lieu entre deux équipes représentant la même ville. On parle dans ce cas de « *derby* » qui devient un événement majeur dans le monde du foot et permet aux supporters de se positionner du côté de l'une ou de l'autre des deux équipes. C'est le cas du « *derby* » londonien en Grande Bretagne entre Arsenal FC et Chelsea FC ou le « *derby* » rhônalpin en France entre Olympique Lyonnais et AS Saint-Étienne. Nous pouvons donner un autre exemple dans le même domaine : celui des deux équipes italiennes Juventus FC et Milan AC qui représentent respectivement Turin et Milan. Ces deux villes italiennes sont connues pour leur deux dynasties industrielles et sponsors de leurs équipes de football : celle d'Agnesi, image emblématique de la ville de Turin, sponsor de son équipe Juventus FC et propriétaire du groupe Fiat et celle de Berlusconi, image symbolique de la ville de Milan, sponsor de son équipe Milan AC et propriétaire de la holding financière Fininvest, le deuxième plus grand groupe privé italien après Fiat.

Figure 3. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Proposée par les auteurs.

² L'analogie peut se faire avec les marques les plus fortes ou qui se partagent le marché.

ENCADRÉ 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1) Le choix du terrain d'investigation

Notre choix s'est porté sur les marques de Smartphones. La visibilité de la consommation de ce produit lui confère une dimension symbolique sociale assez appréciable. Il s'agit également d'un marché en pleine expansion en Europe³. La position du leader qui a longtemps été celle d'Apple a été menacée par le concurrent Samsung. Selon Muniz et O'Guinn (2001), la fidélité oppositionnelle existerait parmi les consommateurs des marques détenant les parts de marchés les plus importantes, d'où notre choix, même si on peut imaginer que la fidélité oppositionnelle puisse aussi se manifester envers les autres marques du marché.

2) Outils de collecte de données

Afin de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons opté pour trois recueils de données: (a) la netnographie (b) l'entretien semi directif dont les résultats ont conduit à poursuivre les investigations en utilisant (c) la méthode de récit de vie.

A. La netnographie

Nous avons d'abord décidé d'appréhender leurs comportements dans un contexte naturaliste et non intrusif où les individus peuvent plus facilement parler de leurs émotions (Buechel et Berger, 2012). A cet effet, nous nous sommes inspirés de l'approche netnographique (Kozinets, 2010) et nous avons eu recours aux données recueillies dans les espaces dédiées aux commentaires des internautes suite à un article de presse traitant des marques de smartphones et annonçant leurs parts de marché⁴.

B. Entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif pour faire émerger les forces alimentant la fidélité oppositionnelle des consommateurs et les éléments liés au marché pouvant les

³ 48% par an selon le rapport d'International Data Corporation en 2011 (IDC European Quarterly Mobile Phone Tracker, 2011)

⁴ <http://www.lefigaro.fr/hightech/2011/10/28/01007-20111028ARTFIG00472-samsung-fait-mieux-que-l-iphone-dans-les-smartphones.php>

inspirer les images de marque et différentes manifestations de la fidélité oppositionnelle. Notre guide d'entretien est articulé autour de 5 thématiques : (1) l'histoire du consommateur avec la marque choisie et (2) la marque non choisie de smartphone, (3) l'image de marque choisie et (4) celle de la marque non choisie et (5) l'identification de comportements de fidélité oppositionnelle suggérés à l'interviewé par l'interviewer. Les entretiens ont été conduits auprès d'utilisateurs de smartphones de différentes marques avec un recrutement boule de neige dans trois villes différentes (Iles de France, Orléans et Tours). Trente (30) entretiens ont été réalisés et nous avons respecté le principe de saturation théorique. La durée de ces entretiens est de 14 heures.

C. Récit de vie

En s'inspirant de la définition de la fidélité oppositionnelle, la présence simultanée d'attitude positive pour la marque choisie et l'attitude négative pour la marque concurrente nous a permis d'identifier les fidèles oppositionnels parmi les personnes interviewées. Ainsi, quatorze (14) fidèles oppositionnels repérés lors de la 2e phase ont été retenus pour une deuxième collecte de données en utilisant la méthode de récit de vie dont l'objectif est d'approfondir les mécanismes et le processus de construction de la fidélité oppositionnelle : la fidélité oppositionnelle repérée est-elle un trait de personnalité, se reproduisant, donc, dans les autres catégories de produits ou est-elle une réaction à la marque choisie et non choisie ? Comment se construit-elle ? Quels en sont les mécanismes ? Des entretiens ont été réalisés d'une durée totale de 22h30.

5. APPLICATION AU CAS DES SMARTPHONES

Cette partie va permettre d'illustrer le phénomène d'effet miroir que nous avons présenté précédemment et qui fait référence à la répllication du comportement de la firme (coopétition et action/réaction) au niveau des consommateurs qui reproduisent ces comportements sous la fidélité oppositionnelle. Cette partie va nous permettre tout de même de montrer comment le comportement des firmes (coopétition) et celui des consommateurs (fidélité oppositionnelle) contribuent-ils à la (*re*)configuration et la polarisation du marché. Dans un premier temps, nous montrons la dynamique concurrentielle des concurrents Samsung et Apple. Dans un second temps, nous montrons la réaction de leurs consommateurs respectifs qui s'engagent dans une fidélité oppositionnelle. Enfin, nous montrons comment le marché est polarisé grâce

à cette série d'actions réaction et comment il est polarisé dans la perception des consommateurs des firmes en question.

6.1. LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Les choix stratégiques de firmes peuvent être déterminants pour décider ce qui va arriver sur la scène du marché. Dans les années 1980, quand Apple choisit son slogan « *l'ordinateur pour le reste d'entre nous* », il a clairement indiqué qu'il cible les consommateurs qui sont différents du reste et a créé, ainsi, une sorte de frontières entre les gens d'Apple et le reste. Ce comportement stratégique créé dans l'esprit des consommateurs deux groupes: le groupe Apple et le groupe «Autres».

En outre, la recherche sur le comportement des entreprises traité l'action stratégique en tant que source de création et le maintien de son avantage concurrentiel dans la mesure où elle ne conduit pas à la réaction (Bensebaa, 2000). La combinaison d'actions stratégiques peut conduire, pour un temps, à éviter une concurrence avec les entreprises rivales (Autissier et Bensebaa, 2007). Cependant, ces actions sont pour la plupart soit imitées ou ripostées. En d'autres termes, les actions initiées par certaines entreprises sont susceptibles de susciter les réactions des entreprises rivales (qui peuvent être similaires ou de nature différente). Ces réactions sont fortement tributaires de la nature des mesures prises par l'entreprise qui lance l'attaque. Cependant, ces mouvements illustrent le comportement des entreprises qui engagent, en permanence, des actions offensives dans la poursuite de l'avantage concurrentiel, ou des actions défensives, afin de préserver des avantages acquis antérieurement ou, encore, contrecarrer les schémas compétitifs des entreprises rivales (Bensebaa, 2000). Ces différents mouvements stratégiques sont présentés précédemment (*c.f.*, figure 1).

Plusieurs schémas de concurrence se dessinent quand les concurrents rivalisent sur plusieurs marchés différents (que ce soit en termes de produit ou géographiquement). Ces schémas peuvent être résumés en trois réponses possibles à l'attaque émanant d'un concurrent (action stratégique). Ces trois réponses possibles sont : la défense, la contre-attaque et la confrontation totale (Karnani et Wernerfelt, 1985) (*c.f.*, figure 2).

En considérant les interactions entre Apple et Samsung, ce dernier accuse Apple d'avoir violé trois de ses brevets relatifs aux systèmes de télécommunications mobiles universelles (Dikmen et Cheriet, 2012). L'action Samsung composée d'une innovation en termes de demande de transfert de données (Action 01) a déclenché une réponse de son concurrent

direct d'Apple (réaction 01) qui est accusé d'avoir copié cette innovation brevetée par Samsung (imitation), qui a découvert les plaintes d'Apple contre elle dans plusieurs pays (02 réaction qui se transforme en action 02). En réponse à ces poursuites, Samsung a répondu avec un comportement similaire en poursuivant Apple dans le reste des pays (réaction 03).

6.2. DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE A LA (RE)CONFIGURATION DU MARCHE

De la même façon que l'opposition identitaire, idéologique et stratégique des équipes de football permet de créer des « clans » opposés et rivaux, les marques ayant les parts de marché les plus importantes sont les plus visibles sur ce marché puisqu'elles entrent dans un jeu dynamique caractérisé par une agressivité concurrentielle. Cette dynamique concurrentielle traduite par des actions et réactions leur permet de créer leur avantage concurrentiel et de le maintenir (Bensebaa, 2000) en optant pour la défense, la contre-attaque ou la confrontation (Karnani and Wernerfelt, 1985). Même si la rivalité entre Pepsi et CocaCola existe depuis leur création, nous pouvons citer un exemple récent de la dynamique action/réaction et qui permettrait de réduire l'image d'un marché oligopolistique à un marché duopole aux yeux des consommateurs. À l'occasion d'Halloween, Pepsi a fait sortir une affiche publicitaire où l'on voit une canette Pepsi vêtue d'une cape rouge faisant référence aux couleurs et au logo de CocaCola avec le slogan « *Nous vous souhaitons un Halloween effrayant* ». Cette affiche parue dans plusieurs journaux et partagée dans plusieurs réseaux sociaux a été répliquée par CocaCola en utilisant le même visuel que Pepsi mais avec un nouveau slogan : « *Tout le monde veut être un héros* » en faisant allusion à la cape rouge aux couleurs et slogan de CocaCola comme étant celle de superman.

Ce sont les firmes comme CocaCola et Pepsi qui constituent les pivots du marché en le dominant de par leur poids (part de marché), leur présence médiatique et leur idéologie, « *polarisant* » ainsi ce marché et le reconfigurant autour d'elles. Il en va ainsi du « *brandscape* » ou « *paysage de marques* » qui offre aux consommateurs un référentiel leur permettant de se positionner et de se définir. Sherry (1998) le définit comme « *la construction active du consommateur de sens personnels et d'orientation de style de vie à partir des ressources symboliques fournies par un ensemble de marques* ». Lorsque cet ensemble de marques englobe des marques globales exerçant des influences hégémoniques sur des concurrents locaux, Thompson et Arsel (2004) parlent plutôt de « *brandscape* »

hégémonique » considéré comme un système culturel de servicescapes⁵ qui sont liés et structurés par des relations discursives, symboliques et compétitives par rapport à une marque expérientielle dominante. Le « *brandscape hégémonique* » ne structure pas seulement un marché expérientiel, mais façonne également les styles de vie des consommateurs et leurs identités en agissant comme un modèle culturel à travers lequel les consommateurs agissent, pensent et ressentent. Plus encore, le « *brandscape hégémonique* » fournit une constellation de sens rapportée à la réalité extérieure grâce au discours de la marque que les consommateurs peuvent incorporer dans leur perception du monde et utilisent comme référentiel à leur interprétation et à leur construction de l'identité.

De ce fait, le « paysage du marché » ou le « *brandscape* » s'établit via cette polarisation autour de ces deux pôles qui sont en perpétuelles opposition et interaction et qui jettent de l'ombre sur le reste des acteurs pourtant présents sur le marché en question. Ce marché oligopolistique d'un point de vue économique est (*re*)configuré et perçu comme duopole par les spectateurs-acteurs que sont les consommateurs. Ainsi, la fidélité oppositionnelle traduirait cette (*re*)configuration puisqu'elle oppose les deux acteurs majeures présents dans des marchés objectivement duopoles ou dans ceux perçus comme duopoles par les consommateurs.

6.3. LA FIDELITE OPPOSITIONNELLE ET L'EFFET MIROIR

Nos résultats mettent en exergue une attention accrue portée par le consommateur au comportement de la firme avec les parties prenantes, à savoir ses concurrents. Les multinationales ont tendance à être jugées plus sévèrement par les consommateurs à cause de leur visibilité (Dalli *et al.*, 2006). Même si ces comportements considérés sont présentés de façon séquencée, ils reviennent imbriqués dans le discours des fidèles oppositionnels. Par exemple, le rapport avec l'offre et la question de l'échange inéquitable ont été abordés en faisant allusion aux salariés et à la concurrence. De plus, les consommateurs abordent le sujet de la valeur ajoutée comme critère permettant de juger si la marque est autorisée à être acceptée comme partenaire dans une relation positive avec lui ou s'il la place dans la catégorie de rejet. En effet, lorsque la différence entre ce qui est déployé comme ressources (argent, effort, temps) et ce qui est obtenu en contrepartie est négative, il s'agit d'une valeur

⁵ Défini par Bitner (1992) comme « *tous les facteurs physiques objectifs qui peuvent être contrôlés par une entreprise de service pour faciliter ou au contraire empêcher les actions des employés et des clients* ».

ajoutée négative qui amène le consommateur qui a, pourtant, les moyens d'acquérir cette option, à la rejeter à cause de l'échange qui en résulte et qui est estimé comme inéquitable. Ce dernier cas a été identifié dans la littérature (Lee *et al.*, 2009) comme l'une des sources d'évitement pouvant influencer négativement le capital-marque de l'option écartée. Lorsque ce consommateur choisit une autre option à valeur ajoutée positive, il garde comme référence l'option rejetée à valeur ajoutée négative. Ce parallèle est d'autant plus flagrant lorsque les deux options sont comparables puisqu'elles sont présentes sur le même marché et pour des cibles identiques et utilisant des sources d'approvisionnement communes. Ce parallèle est d'autant plus évident lorsqu'il y a coopération entre les deux firmes. Dans le cas de Samsung et Apple, bien que ces deux firmes soient en concurrence directe, elles coopèrent dans la chaîne de valeur dans la mesure où la première est le fournisseur de la seconde (Dikmen et Cheriet, 2012). Autrement dit, Apple et Samsung font de la coopération puisqu'elles coopèrent tout en étant concurrentes. En effet, Samsung fournit à Apple les processeurs, les écrans LCD et les mémoires flash générant ainsi 5% de son chiffre d'affaires chaque année. Cette relation complexe, caractérisée par des efforts de coopération et de compétition simultanée, est appelée coopération verticale (Lacoste, 2012). Cette relation paradoxale appartient à un réseau de relations coopératives qui lient des partenaires issus de secteurs différents. En étant médiatisée, cette coopération renforce la comparaison entre les deux marques et la valeur ajoutée qu'elles dégagent dans l'esprit du consommateur permettant de justifier le choix de l'une et le rejet de l'autre. Par exemple, le consommateur peut trouver injustifiée la différence de prix entre les produits des deux marques « ... *il ne faut pas oublier qu'un bon produit est selon moi un produit qui reste compétitif. L'iPhone coûte en moyenne 200€ de plus. Pour un hardware plus ou moins similaire* » (Internaute [G P 3](#)) pourtant fabriqués à partir d'éléments identiques (puisque l'une est le principal fournisseur de l'autre) « *I4s autant d'attente pour ça? Apple dort ! Combien de mois d'attente ? Quand le 5 sortira s'il sort un jour, nous serons au Galaxy3 voir 4, et Samsung continuera à fournir les processeurs à Apple pendant ce temps-là!* » (Internaute [Rakrao](#)).

Par ailleurs, le statut de pionnier attribué à Apple pour le lancement des premiers smartphones tactiles en fait une référence de comparaison pour les autres marques arrivées plus tard sur le marché. Les ressemblances constatées avec les produits lancés par Samsung ont nourri une certaine aversion envers cette marque chez les consommateurs d'Apple traduisant leur mécontentement face au comportement de plagiat décrié : « *on essaie de dénigrer un peu les*

autres marques des Smartphones ...enfin, des Samsung qui font que copier l'iPhone et c'est horrible! (ton indigné) ...(...) il faut dire aussi que ça (Apple) a été les pionniers, les premiers, à proposer ce genre de concept, et on pourrait croire à une sorte de plagiat venant des autres marques comme le Samsung! Les surfaces d'application et pour tout le reste, c'est clair qu'ils se sont inspirés des iPhone, enfin de l'Apple quoi ! » (Anaïs).

De plus, la coopération entre Samsung et Apple a généré un ensemble de litiges entre les deux firmes autour de brevets (Dikmen et Cheriet, 2012). Elles s'accusent mutuellement d'avoir violé les propriétés intellectuelles de l'une ou de l'autre. En effet, Apple accuse Samsung d'avoir copié 16 designs de smartphone et de tablette alors que Samsung accuse Apple d'avoir violé 10 brevets. Ces différends, largement médiatisés, ont été repris par les consommateurs d'iPhone dans leurs discours accusant Samsung de copier les modèles d'Apple et percevant la marque comme un danger menaçant. C'est ce danger perçu qui est identifié dans la littérature comme un facteur fédérateur des membres d'une communauté qui, à travers leur fidélité oppositionnelle, défendent leur marque et leur communauté. Dans notre recherche, nous nous intéressons uniquement à la fidélité oppositionnelle de l'individu, ainsi, nous nous focalisons sur la perception de la firme qui « copie » une marque. Elle est alors perçue comme manquant d'éthique plutôt que comme danger menaçant la communauté, même si la notion de danger est omniprésente, puisqu'un concurrent redoutable peut faire disparaître la marque. Ce manque d'éthique de la marque rejetée peut déteindre sur celle de ses utilisateurs : « Ça serait à vous de vous renseigner et de voir que la poussée de Samsung ne se fait pas sans problème. Et que dire des nombreuses victoires d'Apple en justice face à un géant qui n'a même pas investi 2% de CA en développement ... Secundo, nombre de propriétaires de smartphone Samsung, qui jailbreak⁶ leurs bécane et lancent des applications tierces 90% tirées de l'Apple store, a doublé en six mois » (Internaute Dawnstrop).

Cette concurrence n'échappe pas à l'œil des consommateurs « Ah oui oui, parce que le nombre de fois où il y a eu la pub d'Apple qui passait, enfin ça peut être pour un mac ou pour un iPhone, tout de suite après on voit la pub Samsung qui passe aussi, donc, je pense qu'ils choisissent vraiment les mêmes créneaux horaires pour les pubs selon les téléspectateurs et les parts de marché, ils les diffusent à l'heure où ils ont le plus d'audience, et là je sais que ça

⁶ Débrident

coûte plus cher, et je pense qu'ils tablent vraiment sur ces créneaux-là, où l'audience atteint des niveaux qui sont quand même importants et assez considérables pour viser un très large public et du coup ça passe vraiment en même temps, et en 2 min de pub t'as les 2 produits, t'as Apple et Samsung » (Anaïs) les amenant ainsi à être dans une comparaison continue traduisant la fidélité oppositionnelle du consommateur « ...on est tout le temps en concurrence, enfin, avec mes amis et tout, on est en défi pour les téléphones et tout : "ouais moi je préfère ça", "moi je préfère ça", et tout (rire) et, puis, on essaie de dénigrer un peu les autres marques des Smartphones ...enfin, des Samsung » (Anaïs).

De manière générale, cette coopération permettrait de cristalliser cette dualité dans l'esprit du consommateur lui fournissant ainsi des repères et des ressources pour s'aligner avec une firme tout en s'opposant à l'autre, autrement dit, à exprimer sa fidélité oppositionnelle. De ce fait, l'effet miroir serait ce parallèle entre l'opposition entre les deux firmes autour desquelles le marché est polarisé et la fidélité oppositionnelle qui s'inspire du marché (*re*)configuré.

CONCLUSION

Le présent travail a pour objet de jeter un pont entre deux champs de recherche souvent abordés séparément dans la littérature. Il s'agit, en l'occurrence, du comportement stratégique de la firme d'une part, et de celui du consommateur d'autre part. Le comportement organisationnel étudié dans cette contribution est celui qui combine de manière simultanée deux actions stratégiques paradoxales, à savoir, la coopération et la concurrence. La littérature qualifie ce comportement de coopétitif (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000). Le comportement du consommateur qui a retenu notre attention est celui qui consiste à combiner deux attitudes opposées, en l'occurrence, l'adoption d'une marque et le rejet de sa concurrente (Hamer et Muniz, 2001 ; Muniz et O'Guinn, 2001). Ces deux champs interagissent, comme nous l'avons vu dans ce présent travail, via ce que nous avons qualifié d'« effet miroir ». Celui-ci, traduit simplement le reflet de l'interaction entre firmes, au niveau des consommateurs qui ont tendance à reproduire parallèlement cette rivalité inter-firmes. Notre analyse a consisté à mettre en exergue dans quelle mesure l'interaction, *via* l'effet miroir, entre le comportement stratégique de la firme (coopétition) et le comportement du consommateur (la fidélité oppositionnelle), contribue à (*re*)configurer le marché.

Cependant, à l'issue de notre analyse, nous avons obtenu un résultat important. En effet, quelle que soit la structure qui caractérise un marché donné, celle-ci est polarisée dans l'esprit des consommateurs qui ne retiennent dans leurs cartes cognitives que les deux firmes fortement présentes sur la scène publique. Cette présence remarquable résulte des actions paradoxales menées par ces deux firmes et qui amènent nécessairement ces consommateurs à se dessiner une structure duopolistique du marché et à ne considérer que les deux firmes alors en interaction dynamique et paradoxale. Pire encore, ces consommateurs ont tendance à reproduire, à leur niveau, cette configuration en se constituant en deux communautés qui s'opposent par des comportements verbaux (discours directs et en ligne) (Hickman et Ward, 2007) et non verbaux (agressivité) (Ewing *et al.*, 2013). Enfin, bien que ce résultat soit important, notre analyse comporte un certain nombre de limites qui nous incitent à rester prudents quant à la généralisation de ce résultat. D'abord, notre analyse est mono-sectorielle. Il serait intéressant de la répliquer sur d'autres industries. Ensuite, étant de nature qualitative, notre étude gagnerait davantage en robustesse si elle serait complétée par une analyse quantitative, quant au lien supposé entre comportement de la firme et du consommateur.

REFERENCES

- Afuah, A. (2000)**, How much do your competitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 387-404.
- Amine A. (1998)**, Consumer's True Brand Loyalty: The Central Role of Commitment, *Journal of Strategic Marketing*, 6 : 4, 305-319.
- Amine A., Bensebaa F. (2005)**, Intensité concurrentielle entre lignes de produits rivales : Un éclairage par la théorie de la concurrence multi-marchés, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 : 2, 5-37
- Amine A., Sitz L. (2007)**, Emergence et structuration des communautés de marques en ligne, *Décisions Marketing*, 46, 63-75.
- Autissier, D. et F. Bensebaa (2007)**, Vivre dans les environnements concurrentiels dynamiques : les difficultés de préservation de l'indépendance stratégique, X Conférence de l'AIMS, 6-9 juin, Québec.
- Belk R. W. (1988)**, Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15: 2, 139-68.
- Bengtsson M. et S. Kock (1999)**, Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 : 3, 178-193.
- Bengtsson M. et S. Kock (2000)**, Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- Bensebaa F. (2000)**, Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, 3 : 2, 57-79.
- Bitner, M. J. (1992)**, Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56 : 2, 57-71.
- Brandenburger A.M. et B.F. Nalebuff (1996)**, *Co-opetition*, New York: Doubleday.
- Buechel E. et J. Berger (2012)**, Facebook Therapy? Why People Share Self- Relevant Content Online, *Advances in Consumer Research*, 40, 203-208.

- Cygler, J. (2010)**, Co-Opetition in Network Relations Between Businesses, Organization and Management, 1 : 139, 59–71.
- Dagnino, G. B. et Rocco E. (2009)**, Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases, New York: Routledge.
- Dagnino, G.B. et Padula G., (2002)**, Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, Paper presented at the EIASM Second Annual Conference, Stockholm, May 9-11.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F. et S. Yami (2007)**, La dynamique des stratégies de coopération, Revue française de gestion, 7 : 176, 87-98.
- Dalli D., Romani S. et G. Gistri (2006)**, Brand Dislike: Representing The Negative Side of Consumer Preferences, Advances in Consumer Research, 33: 87–95.
- Dikmen L. et F. Cheriet (2012)**, La dynamique de la coopération technologique: la guerre des brevets Samsung Vs Apple, Colloque international de l'ISEG, Paris.
- Ewing M. T., Wagstaff P. E. et I. H. Powell (2013)**, Brand rivalry and community conflict, Journal of Business Research, 66 : 1, 4-12.
- Gnyawali, D.R. et R. Madhavan (2001)**, Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective, Academy of Management Review, 26 : 3, 431-445.
- Gnyawali, D.R., He, J. et R. Madhavan (2006)**, Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, Journal of Management, 32: 4, 507-530.
- Gnyawali, D. R. et B.J. Park (2009)**, Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model, Journal of Small Business Management, 47 : 3, 308-330
- Golnam A., Ritala P. et A. Wegmann (2014)**, Coopetition within and between value networks - a typology and a modelling framework, International Journal of Business Environment, 6 : 1, 46-68.
- Hickman T. et J. Ward (2007)**, The Dark Side of Brand Community: Inter-Group Stereotyping, Trash Talk, and Schadenfreude, Advances in Consumer Research, 34, 314-319.

- Karnani A. et B. Wernerfelt (1985)**, Research Note and Communication: Multiple Point Competition, *Strategic Management Journal*, 6 : 1, 87-96.
- Kość, P. (2012)**, Cooperative competition in international relations: A cooperation theory of EU highly skilled migration policy, UACES 42nd Annual Conference, Passau, 1-22.
- Kozinets, R. V. (2010)**, *Netnography. Doing ethnographic research online*, CA: Sage Publications.
- Lacoste, S. (2012)**, Vertical cooperation: The key account perspective, *Industrial Marketing Management*, 41 : 4, 649-658.
- Lado A.A., Boyd N.G. et S.G. Hanlon (1997)**, Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22 : 1, 110-141.
- Lee M. S., Conroy D. et J. Motion (2009b)**, Brand Avoidance: A Negative Promises Perspective, *Advances in Consumer Research*, 36, 421-429.
- Luo Y. (2004)**, A co-opetition perspective of MNC-host government relations, *Journal of International Management*, 10 : 4, 431-445.
- Luo Y. (2005)**, Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, *Journal of World Business*, 40 : 1, 71-90.
- Luo Y. (2007)**, A cooperation perspective of global competition, *Journal of World Business*, 42 : 2, 129-144.
- Madhavan R., Gnyawali D.R. et J. He (2004)**, Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks, *Academy of Management Journal*, 47 : 6, 918-927.
- McGuire W. (1961)**, The effectiveness of supportive and refutational defenses in immunizing defenses, *Sociometry*, 24, 184-197.
- Muniz A. M. et H. J. Schau (2007)**, Vigilante Marketing and consumer-Created Communications, *Journal of Advertising*, 3 : 3, 381-387.
- Muniz A. M. et L.O. Hamer (2001)**, Us versus them: oppositional brand loyalty and the cola wars, *Advances in Consumer Research*, 28, 355-361.
- Muniz A. M. et T. C. O'Guinn (2001)**, Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27 : 4, 412-432.

- Muniz A. M. et H. J. Schau (2005)**, Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 31 : 4, 737-747
- Padula G. et G.B Dagnino (2007)**, Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 32-52.
- Peng, T.J. A. et M. Bourne (2009)**, The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks, *British Journal of Management*, 20 : 3, 377-400.
- Schiavone F. et M.Simoni (2011)**, An experience-based view of co-opetition in R&D networks, *European Journal of Innovation Management*, 14 : 2, 136-154.
- Sherry J. (1998)**, *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, Chicago: NTC Business Books: .
- Smith, K.G., Ferrier, W.J. et C.M. Grimm (2001)**, King of the hill: Dethroning the industry leader, *Academy of Management Executive*, 23 : 4/5, 301-316.
- Thompson A. et Sinha R. (2008)**, Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty, *Journal of marketing*, 72 : 6 , 65-80.
- Thompson C. J. et Z. Arsel (2004)**, The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization, *Journal of Consumer Research*, 31 : 3, 631-642.
- Tsai, W. (2002)**, Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 : 2, 179-190.
- Walley K. (2007)**, Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 11–31.