

Les principes de management du paradoxe coopétitif dans les petites entreprises

Marc Robert** ***MRM - Montpellier Business School*

2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France

m.robert@montpellier-bs.com

Benjamin Mira* **MRM - University of Montpellier*

Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France

benjamin.mira@univ-montp1.fr

Frédéric Le Roy* ***MRM - University of Montpellier*

Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France

***MRM- Montpellier Business School*

2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France

frederic.le_roy@univ-montp1.fr

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le management du paradoxe coopétitif dans les petites entreprises. La coopétition est une stratégie qui est paradoxalement à la fois coopérative et concurrentielle. Le management de ce paradoxe est la clé de la réussite de la coopétition. Trois principes de management sont identifiés dans la littérature pour gérer la relation coopétitive : la séparation organisationnelle entre la coopération et la compétition, l'intégration individuelle du paradoxe coopétitif et le co-management des activités communes. Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur la pertinence de ces trois principes pour gérer le paradoxe coopétitif dans les petites entreprises du fait de leurs spécificités. A cette fin, nous étudions la coopétition entre les agences immobilières. Les résultats mettent en évidence de façon détaillée comment les trois principes de management du paradoxe coopétitif s'appliquent de manières différentes dans les petites entreprises.

Mots-clés : petites entreprises, management de la coopétition, management du paradoxe

Les principes de management du paradoxe coopétitif dans les petites entreprises

ST-AIMS 9 : Stratégies CENA, des réponses aux défis de l'ère numérique ?

INTRODUCTION

La coopétition est considérée comme une stratégie à succès depuis la publication du best-seller de Brandenburger et Nalebuff en 1996 (Le Roy et Yami, 2007). La coopétition entraîne théoriquement beaucoup de bénéfices pour les firmes qui s'engagent dans cette stratégie en combinant à la fois les avantages coopératifs et les avantages compétitifs (Lado et al., 1997). La coopétition accélère l'accès aux marchés et aux ressources, le développement des connaissances et l'apprentissage (Bengtsson et Kock, 2000). Par conséquent, la coopétition est considérée comme une stratégie qui permet d'améliorer la performance (Peng et al., 2012; Le Roy et Sanou, 2014).

Cependant, la stratégie de coopétition est aussi porteuse de risques liés aux tensions entre les coopétiteurs (Fernandez et al., 2014; Fernandez et Chiambaretto, 2016). Ces tensions découlent de la nature paradoxale de la coopétition, qui est composée simultanément de deux types de relation opposés, la coopération et la compétition. Dans cette perspective, un des principaux risques de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). Une entreprise, dans une relation de coopétition, peut être tentée de maximiser ses bénéfices personnels en utilisant et combinant les ressources et les compétences partagées à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Elle peut également être tentée de minimiser son engagement afin de tirer un maximum de bénéfices personnels (Pellegrin-Boucher et al., 2013). Ces tensions, en absence d'un management spécifique, peuvent conduire à l'opposé des résultats attendus (Chen, 2008; Gnyawali et Park, 2009; Le Roy et Czakon, 2016). L'objectif prioritaire du management de la coopétition est de contrôler ces tensions afin de les rendre bénéfiques (Luo et al., 2006; Chen, 2008; Bengtsson et al., 2010).

Dans la littérature, deux grands principes permettant de manager les paradoxes de la coopétition ont été identifiés : le principe de séparation organisationnelle entre la coopération et la compétition, et le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014). Un troisième principe, le co-management des activités partagées a également été mis en évidence (Le Roy et Fernandez, 2015).

Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur la pertinence de ces trois principes pour manager les paradoxes de la coopétition dans les Petites Entreprises (PE). En effet, si le management de la coopétition est de plus en plus reconnu comme un facteur essentiel pour le succès des stratégies de coopétition (Bengtsson et Kock, 2000; Gnyawali et Park, 2011; Fernandez et al., 2014; Le Roy et Czakon, 2016), il reste très peu étudié dans ce type d'entreprise. De façon générale, les publications portant sur la coopétition sont principalement centrées sur les grandes entreprises et les industries de haute technologie. Les recherches sur les stratégies de coopétition dans les petites entreprises (PE) sont plus rares et présentent pourtant de forts enjeux théoriques du fait de leurs spécificités, notamment celle de la centralité du dirigeant. Afin de contribuer à combler ce vide, la question à laquelle nous tenterons de répondre ici est la suivante : comment les PE gèrent-elles les paradoxes de la coopétition ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, la recherche s'appuie sur l'étude de la coopétition entre les agents immobiliers. Les résultats montrent que les PE mobilisent trois principes de management pour gérer les risques inhérents à la coopétition. Premièrement, les PE en coopétition suivent le principe de séparation organisationnelle, en distinguant clairement dans la chaîne de valeur les activités menées en coopération, des activités menées en compétition. Deuxièmement, les dirigeants des entreprises en coopétition intègrent individuellement le paradoxe coopétitif. Ils ont clairement conscience de la nature paradoxale de la situation et des risques qui en résultent. Troisièmement, les PE en coopétition mettent en place un véritable co-management de la coopétition en développant des pratiques d'auto-sélection des membres, de surveillance par les pairs et de menaces d'exclusion. Ces trois

pratiques combinées créent une pression sociale entre les coopétiteurs, ce qui réduit les risques d'actes opportunistes et de mésententes.

Ces résultats contribuent, tout d'abord, à la littérature consacrée au management de la coopétition. Ils complètent les recherches antérieures qui ont été essentiellement menées sur les grandes entreprises. Ils montrent notamment l'importance du principe de co-management. Ces résultats contribuent ensuite à la connaissance sur le management des risques de la coopétition dans les PE. Ils montrent que les trois principes du management de la coopétition, initialement identifiés dans les grandes entreprises sont bien appliqués dans les PE. Ils mettent en évidence de façon détaillée la spécificité de l'application de ces principes, et notamment du principe de co-management, dans les PE.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LA COOPETITION : UNE STRATEGIE PARADOXALE

Plusieurs définitions de la coopétition existent dans la littérature. Brandenburger et Nalebuff (1996) proposent une définition large en y insérant les relations avec les concurrents, les fournisseurs, les clients et les complémentaires. Bengtsson et Kock (1999) adoptent une autre définition qui limite la coopétition à une relation de coopération entre coopétiteurs directs sur un même marché. Cette définition de la coopétition est intéressante car elle permet de lui donner une nature propre, à savoir la combinaison simultanée de la coopération et de la compétition. Récemment, Bengtsson et Kock (2014, p.182) ont revu leur définition de la coopétition en la définissant comme « *une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus, engagés simultanément dans des interactions coopératives et compétitives, indépendamment du fait que leur relation soit horizontale ou verticale* ». Cependant, cette définition nous semble trop large. Elle inclut également les cas dans lesquels les entreprises ne sont pas nécessairement concurrentes, vendant les mêmes produits sur les mêmes marchés. Par conséquent, nous définissons la coopétition comme « *une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus, engagés simultanément dans des interactions compétitives horizontales et des interactions coopératives horizontales ou verticales* ».

Les premières recherches sur la stratégie de coopération la considèrent comme une option par rapport aux stratégies purement coopératives ou purement compétitives. D'après Brandenburger et Nalebuff (1996), Lado et al. (1997) et Bengtsson et Kock (1999, 2000), la coopération est une stratégie qui permet d'obtenir des performances supérieures à celles obtenues par la coopération pure ou la compétition pure. La coopération apporte beaucoup d'avantages pour les entreprises qui suivent cette stratégie. En adoptant une stratégie de coopération, une entreprise peut bénéficier simultanément des avantages coopératifs et compétitifs (Lado et al., 1997; Le Roy et Sanou, 2014; Le Roy et Fernandez, 2015). La coopération permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources, à des compétences et à des connaissances qui lui sont nécessaires (Lado et al., 1997). La compétition, quant à elle, pousse les entreprises à innover, à créer de nouveaux produits ou services, à améliorer les produits ou services existants, etc. La coopération est donc un facteur de développement pour les entreprises (Gnyawali et Park, 2011). Elle améliore l'accès aux marchés, aux ressources, aux connaissances. Elle permet l'apprentissage (Bengtsson and Kock, 2000) et stimule l'innovation (Ritala, 2012). En adoptant une stratégie de coopération, les entreprises améliorent leur position sur le marché, ainsi que leur performance au détriment de leurs concurrents (Lado *et al.*, 1997). La coopération est donc, dans ses fondements, une théorie normative qui assure aux entreprises qui suivent cette stratégie une performance supérieure.

Cependant, les entreprises engagées dans une stratégie de coopération peuvent également être exposées aux risques qu'elle génère (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher et al., 2013). Ces risques sont liés aux tensions issues de la nature paradoxale de la coopération. Dans leur contribution séminale, Brandenburger et Nalebuff (1996) n'introduisent pas seulement le concept de coopération mais soulignent également les tensions relatives au fait de faire coexister simultanément des dimensions coopérative et compétitive. Ces deux dimensions ont des finalités opposées. La coopération permet la création de valeur et la compétition l'appropriation de valeur. Les tensions entre coopération et compétition sont typiquement influencées par le conflit entre la création de bénéfices partagés et l'appropriation de bénéfices privés (Czakon, 2010; Ritala et Tidström, 2014). En coopération les individus agissent pour maximiser les intérêts mutuels (Bouncken et Fredrich, 2012). En

compétition, en revanche, les individus agissent pour maximiser leurs propres intérêts (Luo et al., 2006).

Deux entreprises concurrentes devraient, *a priori*, vouloir conserver leurs propres ressources et compétences, et surtout ne pas les partager entre elles. Les alliances entre concurrents sont donc fondamentalement différentes des alliances entre non-concurrents (Dussauge et al., 2000). Elles comportent des logiques contraires dans lesquelles les relations de pouvoir apparaissent entre partenaires-concurrents (Hamel et al., 1989; Fernandez et al., 2014). Les coopétiteurs doivent combiner simultanément la logique coopérative, qui conduit à l'ouverture et à l'échange, avec la logique compétitive, qui conduit à la fermeture et au repli sur soi-même.

Plusieurs études se sont focalisées sur la fragilité de la coopétition à cause de sa nature contre-intuitive et paradoxale, et des risques issus des tensions entre partenaires qui en résultent. Un des risques principaux de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). L'opportunisme est défini comme « *la recherche d'un gain pour soi-même au détriment des autres* » (Das et Teng, 2004, p.745). Les menaces sont identifiées quand les intérêts privés dépassent les intérêts mutuels (Gulati et al., 2000). Dans une relation coopétitive, un des partenaires peut être tenté d'utiliser et de combiner les ressources partagées avec ses ressources et ses compétences à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Il peut également être tenté de minimiser son engagement pour tirer un maximum de bénéfices individuels (Pellegrin-Boucher et al., 2013).

La mauvaise allocation des ressources ainsi que les actes opportunistes peuvent dans certains cas réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012) et diminuer le taux de succès des stratégies de coopétition (Ritala, 2009). Dans d'autres cas, ils peuvent également causer l'échec des stratégies de coopétition (Bonel et al., 2008). Un management de la coopétition est donc primordial pour gérer avec succès cette stratégie relationnelle (Le Roy et Czakon, 2016). Le principal enjeu du management de la coopétition est de gérer les risques spécifiques liés à une telle relation, particulièrement en vue de se protéger contre les risques

d'actes opportunistes du partenaire-concurrent (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez et Le Roy, 2013). Les entreprises qui font face à cette menace d'actes opportunistes ont un plus grand besoin de surveillance des comportements de leurs partenaires (Das et Teng, 2004).

1.2. LE MANAGEMENT DU PARADOXE COOPETITIF

En l'absence de management, une relation coopétitive peut conduire à l'opposé des résultats attendus (Chen, 2008; Gnyawali et Park, 2009). L'objectif du management de la coopétition est de contrôler les tensions sans les faire disparaître (Le Roy et Fernandez, 2015). Les entreprises qui acceptent ces tensions et qui savent les gérer peuvent en tirer de grands bénéfices (Luo et al., 2006; Chen, 2008; Bengtsson et al., 2010; Bengtsson et al., 2016). De ce fait, le management de la coopétition est en soi un objet de recherche (Bengtsson et Kock, 2000; Fernandez et al., 2014; Tidström, 2014; Le Roy et Fernandez, 2015; Bengtsson et al., 2016). Les travaux qui y sont consacrés s'attachent à identifier les outils managériaux et les mécanismes utilisés par les entreprises pour combiner simultanément la coopération et la compétition.

Deux grands principes de management de la coopétition ont été identifiés dans les études précédentes : le principe de séparation organisationnelle entre les activités coopératives et compétitives, et le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014).

Concernant le principe de séparation, plusieurs pratiques managériales sont possibles. Une première pratique consiste à coopérer sur certaines activités de la chaîne de valeur et à se concurrencer sur d'autres activités (Bengtsson et Kock, 2000). Par exemple, Sony et Samsung ont coopéré en R&D pour concevoir la technologie LCD tout en intégrant cette technologie dans deux produits concurrents (Gnyawali et Park, 2011). Une deuxième pratique consiste à coopérer sur certains produits et sur certains marchés et à rivaliser sur d'autres produits et marché. Par exemple, dans l'industrie des satellites Airbus et Thalès peuvent répondre

ensemble à certains appels d'offre tout en se concurrençant simultanément sur d'autres appels d'offre (Fernandez et al., 2014). Une troisième pratique revient à utiliser un acteur intermédiaire tel qu'une association collective (Bengtsson et Kock, 2000), un client (Depeyre et Dumez, 2007; Castaldo et al., 2010) ou un acteur public (Fernandez et al., 2014) pour manager la collaboration.

Concernant le principe d'intégration, pour certains auteurs, le paradoxe coopétitif doit être assimilé individuellement par tous les membres de l'entreprise. En effet, l'application du principe de séparation, s'il semble dans un premier temps régler le problème, crée de nouvelles tensions à l'intérieur de l'entreprise. Le rôle des salariés impliqués dans des activités coopératives avec les concurrents peut être très mal compris par les autres salariés. A certains égards, ils peuvent ainsi être considérés comme des « traîtres », ce qui crée des divisions au sein de l'entreprise. Pour éviter ces tensions, chaque individu doit profondément avoir conscience du paradoxe et comprendre les raisons pour lesquelles certains employés coopèrent avec des concurrents, et leurs rôles dans cette stratégie de coopétition (Clarke- Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Chen, 2008; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014).

Il y a un débat intense dans la littérature sur la valeur des principes de séparation et d'intégration. Pour certains auteurs, comme Bengtsson et Kock (2000), les individus ne peuvent pas intégrer le paradoxe coopétitif. Les entreprises doivent donc mettre en place uniquement le principe de séparation organisationnelle. Pour d'autres auteurs, comme Chen (2008), le principe de séparation est contraire à la logique de la coopétition. La coopétition ne peut produire des effets positifs que si les individus au travail ont profondément intégré sa logique paradoxale. Entre ces deux positions opposées, certains auteurs considèrent que les deux principes de séparation et d'intégration sont plutôt complémentaires (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et al., 2014). Chaque principe ayant son intérêt et ses limites, l'application simultanée des deux principes permettrait de compenser les défauts de l'autre.

Dans ce débat, une recherche récente montre que les principes de séparation et d'intégration sont effectivement complémentaires mais pas suffisants pour manager la

coopétition (Le Roy et Fernandez, 2015). Le principe de séparation est pertinent au niveau organisationnel. Le principe d'intégration est nécessaire au niveau individuel. En tant que troisième principe du management de la coopétition, le co-management est nécessaire au niveau de l'équipe-projet, c'est-à-dire au niveau où les activités sont partagées et développées collectivement. Ce troisième principe managérial repose sur une structure de gouvernance duale des activités mutualisées (Le Roy et Fernandez, 2015).

1.3. LE MANAGEMENT DU PARADOXE COOPÉTITIF PAR LES PE

La coopétition a été principalement étudiée dans les grandes entreprises. Par exemple, Gnyawali et Park (2011) s'appuient sur le cas de coopétition entre Sony et Samsung dans l'industrie des TV à écran plat. De même, Fernandez et al. (2014) étudient des cas de coopétition entre Thales et EADS dans l'industrie de construction des satellites. Or la coopétition a également de forts enjeux économiques pour les PE. Ainsi, une étude menée par Robert et al. (2014) montre que la coopétition entre PE dans le secteur immobilier est à l'origine de quatre-vingt pourcent des ventes aux Etats-Unis et d'un tiers des ventes en France. Il semble donc nécessaire de se pencher sur la coopétition en PE.

Dans cette perspective, les PE sont caractérisées par un fort manque de ressources. A la différence des grandes entreprises qui peuvent avoir un manque de ressources conjoncturel, les PE souffrent d'un manque de ressources structurel (Das et He, 2006 ; Jaouen, 2006). La plupart des travaux sur les PE insistent sur cette particularité (Gueguen, 2009). Les ressources qui leur manquent peuvent être de nature différente. Elles sont, tout d'abord, financières. En effet, les PE ont un accès difficile au crédit et ont des réserves de cash limitées (Welsh et White, 1981; Morris et al., 2007). Ces ressources limitées sont, également, humaines. Les PE ont un accès à de la main d'œuvre dont les compétences sont limitées (Welsh et White, 1981). Ces ressources limitées sont, enfin, techniques et technologiques. Les PE ont un accès limité à l'innovation et aux nouvelles technologies (Morris et al., 2007; Gnyawali et Park, 2009).

Le manque de ressources des PE les rend plus sensibles aux turbulences de l'environnement. Pour diminuer cette sensibilité, les PE ont tendance à s'engager dans des

stratégies de coopération. Merrifield (2007) souligne ainsi l'importance des stratégies de coopération pour la survie des PE. Les relations collaboratives et les réseaux jouent un rôle important dans la stratégie et la performance des PE (Gnyawali et Park, 2009). La coopération peut leur permettre d'accéder à des ressources externes (BarNir et Smith, 2002), de surpasser un concurrent plus puissant et les aider à pénétrer un nouveau marché (Gnyawali et Park, 2009).

La coopération peut se faire avec des partenaires de nature différente, comme les clients ou les fournisseurs, mais également avec les concurrents. Les PE ont ainsi tendance à se rapprocher de leurs concurrents (Yami, 2008). La faible formalisation de leur structure facilite l'application de la stratégie de coopération (Gnyawali et Park, 2009). La coopération leur permet un accès aux ressources et un développement de produits qui leur serait impossible seul (Morris et al., 2007).

Toutefois, la coopération comporte un certain nombre de risques. En adoptant des stratégies de coopération, les PE diminuent les risques liés à la faiblesse de leurs ressources mais doivent faire face aux risques inhérents à la coopération. Ces risques ont été identifiés dans le cas des grandes firmes et sont d'autant plus forts que l'entreprise multiplie les relations de coopération. Or, du fait du manque de ressources, les PE ont besoin de se regrouper en plus grand nombre que les grandes entreprises, afin de bénéficier d'un maximum de ressources externes. Ceci augmente d'autant les risques coopératifs, particulièrement les risques de comportements opportunistes. En d'autres termes, plus le nombre de PE en coopération augmente et plus les risques liés à la coopération augmentent également.

Par suite, il semble capital de s'interroger sur la façon dont les PE gèrent le management des risques liés à la coopération. Or peu d'études se sont penchées sur la coopération dans les PE et la plupart d'entre elles ne traitent pas directement du management de la coopération. Levy et al. (2003) montrent le rôle des systèmes d'information dans la gestion de la coopération dans les petites et moyennes entreprises (PME). Tidström (2009) met en évidence les causes de conflit dans la coopération entre PME. Bengtsson et Johansson (2012) montrent comment les PME en relation de coopération avec les grandes entreprises entretiennent leur

indépendance et l'équilibre des relations. Cusin et al. (2013) s'intéressent à la coopétition entre PME dans le secteur vitivinicole. Ils mettent en évidence les conséquences de la crise économique dans ce secteur sur les stratégies de coopétition.

La seule étude portant sur le management du paradoxe de la coopétition dans les PME est menée par Granata et Le Roy (2014). Leurs résultats montrent que, à l'instar des grandes entreprises, les PME engagées dans des stratégies de coopétition managent leurs relations en s'appuyant simultanément sur les principes de séparation et d'intégration. La spécificité des PME tient au fait que les activités de coopération se font dans une structure extérieure séparée de l'entreprise. Les dirigeants-proprétaires de PME doivent avoir les capacités d'intégrer individuellement le paradoxe coopétitif, en menant des activités coopératives dans la structure commune et des activités compétitives dans leur propre entreprise. Cette capacité est fondamentale pour la réussite du management de la coopétition. Cette première recherche en appelle d'autres pour mieux comprendre le management des paradoxes coopétitifs par les PE.

Des recherches sur le management de la coopétition en PE sont d'autant plus nécessaires que les enseignements tirés des recherches sur les grandes entreprises ne semblent pas pouvoir s'appliquer complètement au contexte des PE. En effet, les PE ne sont pas des grandes entreprises miniatures (Welsh et White, 1981). Elles sont différentes des grandes entreprises et présentent des caractéristiques spécifiques. Julien (2000) identifie six spécificités des PME : la petite taille, la centralisation de la gestion autour du dirigeant-proprétaire, la faible spécialisation des tâches, la stratégie intuitive et peu formalisée, les systèmes d'information simples, la proximité du marché (géographique et psychologique). Ces caractéristiques sont tellement fortes, que les chercheurs en PE les considèrent comme un objet de recherche à part entière (Julien, 2000; Marchesnay, 2014).

Il semble nécessaire de tenir compte des spécificités de ce type d'entreprise pour comprendre comment elles managent le paradoxe coopétitif. Il semble notamment nécessaire de tenir compte de la centralité du dirigeant-proprétaire. En effet, le dirigeant-proprétaire de la PE incarne son entreprise. Dans les PE les relations sont de nature plus interindividuelle que inter-fonctionnelle (Marchesnay, 2001). Les risques liés à la coopétition entre PE sont

donc des risques liés en grande partie directement à chaque individu coopétiteur. Dans les PE, la prise de décision stratégique se fait au niveau du dirigeant-proprétaire. Il s'agit là d'un point fondamental pour analyser leur management de la coopétition.

Compte tenu des spécificités des PME, nous nous interrogeons sur la pertinence des trois principes de management des paradoxes coopétitifs (séparation organisationnelle, intégration du paradoxe coopétitif et co-management des activités communes) dans le cas des PE. Nous posons les questions suivantes. Comment les PE gèrent-elles les risques coopétitifs ? Les PE suivent-elles le principe de séparation ? Les PE suivent-elles le principe d'intégration ? Les PE suivent-elles le principe de co-management ? Si c'est le cas, comment se déclinent ces principes dans le cas spécifique des PE en coopétition ?

2. METHODE

L'objectif de cette recherche est d'identifier les principes managériaux permettant de gérer le paradoxe coopétitif dans les PE. Pour se faire, nous mobilisons la méthode de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). Cette méthode permet la compréhension en profondeur d'un phénomène focal lorsque celui-ci est peu connu (Eisenhardt, 1989), ce qui est le cas pour le management des risques coopétitifs dans les PE. De plus, cette méthode est pertinente pour répondre à des questions liées au « pourquoi » et au « comment » d'un phénomène (Yin, 1984), ce qui est également le cas pour notre étude.

Nous étudions le cas des agences immobilières en France. Ce cas apparaît comme le secteur idéal afin d'étudier la coopétition entre PE car il présente des caractéristiques pertinentes. En effet, premièrement, le secteur de l'immobilier est composé de 30000 agences qui sont à 99% des PE (INSEE, 2011). Deuxièmement, c'est un secteur historiquement coopétitif dans lequel de très nombreuses stratégies de coopétition sont développées. Les premières stratégies de coopétition sont apparues à la fin du XIXe siècle aux Etats-Unis avec la création des MLS (Multiple Listing Service). Les MLS sont des associations locales composées d'agences immobilières concurrentes organisées en réseaux et partageant des ressources. Les ressources échangées sont des mandats de vente. En France, les MLS sont apparus au milieu des années 1990. De nombreuses agences immobilières françaises adoptent des stratégies de coopétition avec leurs concurrents en s'inspirant de ces MLS américains en créant le Fichier Amepi (Association des Mandats Exclusifs des Professionnels de l'Immobilier). La coopération se matérialise avec le partage des mandats obtenus au sein d'un fichier commun (Fichier Amepi) alors que simultanément chaque agence est en compétition avec les autres membres pour trouver un acquéreur et réaliser la vente.

Le Fichier Amepi compte parmi ses sociétaires les organisations professionnelles (UNIS, SNPI et FNAIM), et les principaux réseaux commerciaux (Century 21, Orpi, Guy Hoquet, ERA, l'Adresse, Laforêt, Cimm, Solvimo, Avis, Immo de France). En France, 18000 agences sur les 30000 au total exercent une activité de vente. A ce jour, 3000 environ (17% des agences) sont membres d'un Fichier Amepi. Le Fichier Amepi est divisé en plusieurs associations locales rassemblant les agences immobilières locales. Il y a 180 associations locales dans 83 départements.

Nous avons collecté les données lors de deux phases : une première phase exploratoire et une seconde confirmatoire. La phase exploratoire a consisté à réaliser huit entretiens libres individuels auprès de quatre membres du conseil d'administration du Fichier Amepi au niveau national, et de quatre dirigeants-propriétaires d'agences immobilières membres d'un Fichier Amepi local. Cette phase exploratoire, combinée à cinq ans d'expérience professionnelle dans le secteur nous ont permis d'élaborer un guide d'entretien en vue de la phase confirmatoire. La phase confirmatoire a consisté à la réalisation de seize entretiens semi-directifs individuels auprès de dirigeants-propriétaires d'agences immobilières également membres d'un Fichier Amepi. Nous avons interrogé des directeurs d'agences dans différentes villes (Avignon, Montpellier, Lyon, Capbreton) afin d'éviter les biais qui pourraient être liés à un marché immobilier particulier. La taille de l'échantillon a été déterminée par un principe de saturation (Yin, 1984) et par effet boule de neige (Miles et Huberman, 2003).

Le guide d'entretien a été élaboré selon quatre thèmes de recherche : l'histoire de l'entreprise et de son dirigeant-propriétaire, les déterminants de coopération, le management de la coopération et les perspectives d'avenir. Douze des entretiens ont été réalisés en face-à-face, les quatre autres par téléphones. Les entretiens se sont déroulés sur une période allant de juin 2014 à mai 2015. Ils ont tous été conduits en français et enregistrés avec un magnétophone. Leur durée moyenne a été d'une heure environ. Les entretiens ont ensuite été retranscrits pour permettre d'en extraire des segments codés (Miles et Huberman, 2003). Nous avons opté pour une codification et une analyse manuelles (Miles et Huberman, 2003). Le codage thématique a permis de relever des éléments relatifs aux déterminants de la coopération, à la proximité entre les membres, au management de la coopération, au management des risques coopératifs et à la performance de la coopération.

3. RESULTATS

3.1 LA CREATION DU FICHER AMEPI POUR FAIRE FACE AUX RISQUES DU MARCHE

Au milieu des années 1980, au moment de l'essor des MLS aux Etats-Unis, une délégation d'agents immobiliers français s'est rendu aux Etats-Unis afin d'importer le principe des MLS en France. Des premiers exemples isolés de coopération peuvent être identifiés au début des années 1990. Il faut attendre l'année 2004 pour observer la première institutionnalisation de la coopération entre agents immobiliers français. Deux institutions coopératives voient le jour : le
Lyon, 7-9 juin 2017

SIA (Services Inter-Agences), qui regroupe les mandats de vente des agences adhérentes à la FNAIM (Fédération Nationale de l'Immobilier), et le FFIP (Fichier Français Immobilier des Professionnels) qui regroupe les agences réseaux commerciaux immobiliers tels que Century 21, ORPI et Guy Hoquet. Des divergences politiques sont à l'origine de la séparation des ces institutions en deux entités distinctes. A la suite de la crise des subprimes en 2008 qui a créé de grands bouleversements, les dirigeants du SIA et du FFIP ont compris qu'un rapprochement était nécessaire pour contrer les effets de la crise (Tableau 1, citations 1 à 11). Le Fichier Amepi a donc été créé en 2009 à la suite de la fusion entre le SIA et FFIP.

Tableau 1. Risques du marché et création du Fichier Amepi

No.	Source (DP=dirigeant-propriétaire)	Citations
1	DP1	« Nous avons choisi d'y adhérer parce qu'il y avait trop d'incertitudes »
2	DP2	« Le marché est trop risqué. Aujourd'hui, le mec qui bosse seul, il va droit dans le mur »
3	DP3	« Notre principal concurrent c'est le particulier » ; « L'objectif est de devenir plus forts et intelligents ensembles. C'est grâce à ça qu'on pourra ensemble avoir le marché du particulier »
4	DP5	« Cela permet d'assainir les relations entre concurrents »
5	DP4	« C'est fou, voire inconscient dans cette période difficile de se replier sur soi-même » ; « Les risques viennent de nos concurrents directs, d'où la nécessité de nous regrouper »
6	DP10	« Nous avons subi la crise en 2009, une crise profonde, nous avons fusionné le SIA et le FFIP pour survivre, très clairement »
7	DP12	« Le Fichier Amepi permet de préserver le chiffre d'affaires en temps de crise »
8	DP11	« Il fallait s'unir pour faire face à la crise »
9	DP14	« C'était naturel et inévitable. Hors de ce cadre Amepi, c'est la mort des agences immobilières qui restent isolées » ; « C'est vital d'après moi de se rapprocher de ses concurrents, ça reste vital pour une agence immobilière »
10	DP8	« Au tout début, de 1996 à 2000, lors de ma toute première expérience, l'intercabinet n'existait pas, c'était la guerre totale ! Ouverte ! C'était à celui qu'on pouvait le plus étripier ! C'était méchant, lamentable et surtout, complètement improductif »
11	DP7	« C'est un métier avec beaucoup d'incertitudes. Donc cette incertitude là est un peu déstabilisante parfois [...] l'union fait la force. Je trouve le concept hyper pertinent, et je trouve qu'on est beaucoup plus forts tous ensemble que les uns séparés »

3.2 LA SEPARATION DES ACTIVITES

Le Fichier Amepi est un outil permettant de partager les mandats de vente exclusifs et les informations relatives au marché. Le principe de fonctionnement du fichier Amepi est le suivant :

- 1) les agences sont en concurrence pour signer des mandats de vente exclusifs ;
- 2) dès qu'une agence immobilière signe un nouveau mandat de vente exclusif, elle doit le partager automatiquement avec les autres membres via le système d'information du Fichier Amepi ;
- 3) chaque agence membre du Fichier Amepi peut alors proposer ce mandat de vente à ses propres clients-acquéreurs (Tableau 2, citations 1 à 5) ;
- 4) si la vente se fait par l'agence qui a reçu le mandat exclusif, elle encaisse la totalité de la commission ;
- 5) si la vente se fait par une agence qui a reçu le mandat par le fichier Amepi, la commission de vente est partagée à parts égales avec l'agence qui a reçu le mandat exclusif.

La compétition et la coopération sont donc clairement séparées :

- la compétition s'exerce pour la signature de mandats de vente exclusifs et pour la vente au client final ;
- la coopération se produit au moment du partage des mandats.

Tableau 2. Citations relatives à la séparation des activités

1	DP2	« Ici c'est le partage. Avec l'Amepi on a quand même quelque chose d'assez construit dans le partage de mandats, on a même développé un partage d'informations. Avec les autres agences il n'y a pas cette notion de partage »
2	DP5	« L'objectif avec le Fichier Amepi est d'avoir un fichier de biens plus global. Du coup on a des agences qui viennent vendre nos mandats » ; « On avait besoin de partager nos mandats »
3	DP10	« Dans l'Amepi, on est vraiment dans une notion de partenariat. On est certes concurrents, concurrents pour prendre des mandats, mais si je ne signe pas et que c'est une autre agence qui le prend, ça fait râler, mais c'est pas grave car je l'aurai quand même à la vente »
4	DP14	« Je n'ai aucune réticence à partager mon fichier et à utiliser celui des autres »
5	DP7	« Si je ne rentre pas un bien, ce n'est pas grave, je l'aurai quand même à la vente »

3.3 L'INTEGRATION DU PARADOXE COOPETITIF

Les dirigeants-proprétaires appartenant au fichier Amepi sont conscients de la nature paradoxale des relations qu'ils entretiennent entre eux (tableau 3, citations 1 à 5). Ils sont tout à fait conscients qu'ils ne sont ni en coopération pure, ni en compétition pure.

Tableau 3. Citations relatives à l'intégration du paradoxe et des risques coopétitifs

1	DP1	« On est en concurrence, même à l'intérieur de notre réseau, on est une coopérative, il y a le verbe coopérer dedans. On essaye de trouver des solutions communes mais on est concurrents aussi »
2	DP2	« Il y a un état d'esprit de l'Amepi, et dans l'Amepi, et également au sein d'ORPI, on est vraiment dans une notion de partenariat. On est certes concurrent, concurrent pour prendre des mandats exclusifs »
3	DP3	« C'est une coopération mais c'est quand même une compétition »
4	DP4	« Coopérer avec des concurrents, ça peut paraître bizarre comme phrase, mais c'est une réalité »
5	DP7	« On coopère mais on est tous concurrents à travers l'Amepi. On reste tout de même concurrents »

3.4 LE CO-MANAGEMENT DE LA COOPETITION

Le Fichier Amepi global est composé de Fichier Amepi locaux managés selon ce principe de co-gestion. Chaque Fichier Amepi local est géré par ses membres. Un des dirigeants-proprétaires est élu par les autres membres afin de prendre la tête du Fichier Amepi. Afin de réduire les risques d'opportunisme, chaque membre doit signer une charte définissant les règles à l'intérieur du Fichier Amepi. Si un membre enfreint l'une des règles, il peut être puni et peut éventuellement être exclu de l'association à la suite d'une commission de discipline représentée par certains membres élus de l'association.

3.4.1 Le principe d'auto-sélection des coopétiteurs

Lorsqu'une agence demande à adhérer à un Fichier Amepi local, l'ensemble des membres de ce Fichier Amepi se réunissent afin de débattre de cette adhésion. L'unanimité des membres est requise afin d'intégrer un nouveau membre. Les membres sélectionnent des candidats qu'ils connaissent, en qui ils ont confiance, dont ils sont sûrs qu'ils vont respecter les règles du partage de mandats de vente et la déontologie. Les agents immobiliers sont très

prudents dans la sélection des nouveaux membres. S'ils ont un doute sur un candidat, l'adhésion lui est refusée (Tableau 4, citations 1 à 12).

Tableau 4. Citations relatives au principe d'auto-sélection des membres

1	DP11	« L'adhésion d'un nouveau membre se fait à l'unanimité » ; « Nous avons un bon équilibre, nous avons confiance en chacun. Cet équilibre est dur à trouver, on doit le préserver »
2	DP14	« On peut refuser des candidats qui ne nous inspire pas confiance. C'est à la tête du client » ; « Le Fichier Amepi nécessite de la confiance, pour cela il faut apprendre à se connaître »
3	DP8	« Sur notre secteur il y a des agences qui ne deviendront jamais membres. Ils sont et resteront des concurrents. Ils ne respectent pas l'éthique et la déontologie »
4	DP9	« Quand un agent immobilier veut devenir membre, nous sommes très prudents et sélectifs » ; « Nous avons refusé une agence car son patron n'avait pas de carte professionnelle. C'est pas sérieux ! Comment on fait en cas de conflit ? Le type n'a pas de responsabilité ! »
5	DP1	« Nous n'accepterons jamais des gens qui ne respectent pas la déontologie » ; « On les a fait rentrer parce qu'on avait confiance, on savait que ça allait marcher »
6	DP7	« Nous sommes très vigilants quand nous sélectionnons quelqu'un qui souhaite entrer. Nous sélectionnons uniquement des gens que nous connaissons » ; « Il y a une très grande sérénité entre nous, nous avons confiance les uns envers les autres »
7	DP5	« Nous avons refusé l'accès à une agence car nous savions qu'elle ne respecterait pas les règles du jeu. Elle n'avait rien à faire ici »
8	DP12	« Tu ne peux pas coopérer les yeux fermés. Il faut connaître les gens pour faire confiance » ; Il est entré car on le connaissait, on savait qu'il allait jouer le jeu, que tout allait bien se passer avec lui »
9	DP13	« Faire rentrer quelqu'un qu'on ne connaît pas, c'est pas possible, c'est trop risqué »
10	DP1	« Avec eux ça n'a pas marché car il y a eu une erreur de casting au départ » ; « Quand ils étaient adhérents il y avait beaucoup de méfiance. Aujourd'hui, ils sont partis, nous sommes plus sereins. On a du respect et de la confiance qu'on n'avait pas effectivement quand cette agence était là »
11	DP2	« Il ne faut pas intégrer n'importe qui » ; « Il y a du respect et de la confiance entre nous, c'est pour ça que ça marche »
12	DP6	« Ils ont des pratiques très limites. Ils doivent changer s'ils veulent intégrer notre groupement »

3.4.2 LA SURVEILLANCE PAR LES PAIRS

Les règles sont établies en concertation par l'ensemble des membres du Fichier Amepi. Ce sont les membres eux-mêmes qui veillent au respect de ces règles. Cette surveillance mutuelle permet de faire peser sur l'ensemble des membres une pression sociale qui les dissuade d'enfreindre le règlement intérieur (Tableau 5, citations 1 à 11).

Tableau 5. Citations relatives au principe de surveillance par les pairs

1	DP9	« Il faut des règles communes, établies en concertation puis acceptées et respectées par chacun »
2	DP1	« Le risque c'est que certains apportent des mandats et d'autres pas. Le risque majeur c'est ça. L'autre risque c'est quelqu'un envers qui on se méfierait » ; « Il faut donc tout de même un management commun réfléchi. La protection pour la protection nuit au réseau »
3	DP8	« Le vrai frein c'est le respect des règles. Il faut être très vigilant. Les embrouilles sont vraiment une menace »
4	DP2	« Il faut des règles communes à l'intérieur du Fichier Amepi, ça permet de le dynamiser. Et il faut que chacun veille à leur respect »
5	DP3	« Il n'y avait pas de règles communes dans le SIA. Certains gardaient les bons mandats pour eux et nous donner uniquement ceux qu'ils n'arrivaient pas à vendre. Chacun en faisait qu'à sa tête »
6	DP11	« Ce sont les conseillers eux-mêmes qui font a police entre eux »
7	DP5	« Il y a une commission de discipline composée des membres du Fichier Amepi »
8	DP12	« Cela ne fonctionnait pas à l'époque car il n'y avait pas de management en interne. Il n'y avait aucune règle du coup cela fonctionnait très mal. Ils se faisaient des mauvais coups. Avec le Fichier Amepi c'est différent, c'est cadré »
9	DP9	« Il faut un management et des échanges communs »
10	DP7	« A l'époque il n'y avait pas de règles. Tout le monde ne jouait pas le jeu, cela a créé un déséquilibre »
11	DP10	« Le management se fait entre nous. Nous sommes très vigilants quant au respect des règles » ; « Quand il y a un problème, je prends mon téléphone et je règle ça rapidement avec mon confrère avant que ça s'envenime »

3.4.3 LA MENACE D'EXCLUSION ET LA GESTION DES CONFLITS

Un membre qui ne respecte pas les règles communes peut être exclu du Fichier Amepi. Cette menace d'exclusion est réelle et effective en cas de manquement au règlement interne. Cette menace est la pression sociale ultime et se révèle très efficace. Les agents immobiliers préfèrent quitter le Fichier Amepi avant que la commission de discipline ne prononce leur exclusion. En effet, pour ne pas écorner son image et sa réputation, il vaut mieux quitter le Fichier Amepi de son propre grès plutôt que d'être exclu (Tableau 6, citations 1 à 8).

Tableau 6. Citations relatives à la menace d'exclusion et à la gestion des conflits

1	DP1	« Ils ont préféré démissionner face à la menace du conseil de discipline » ;
2	DP8	« Ils ne respectaient pas le règlement, ils ne jouaient pas le jeu, ils étaient constamment borderline. On les avait plusieurs fois menacés d'exclusion »
3	DP9	« Nous les avons exclus à la suite de plusieurs avertissements »
4	DP10	« Quand il y a un problème, je prends mon téléphone et je règle ça rapidement avec mon confrère avant que ça s'envenime »
5	DP4	« Nous sommes assez bien construits. Ça se ressent dans la manière dont on gère les litiges. C'est entre les patrons, de vive voix, entre quatre yeux »
6	DP5	« Je suis membre de la commission d'éthique. Depuis que j'y suis, j'avais fait qu'une commission. Depuis qu'ils sont partis il n'y a plus eu une seule commission »

7	DP6	« Il a démissionné avant d'avoir de gros problèmes de discipline »
8	DP15	« La menace doit être très claire. Le vrai problème, c'est le respect des règles. La plupart du temps il y avait un simple rappel à l'ordre au lieu de faire comprendre qu'ils n'auraient pas du agir de la sorte. On les excuse. Et à partir de ce moment là il commence à y avoir des animosités » ; « Je voudrais qu'il y ait, comme en droit, une jurisprudence »

4. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche est d'étudier le management du paradoxe coopétitif par les PE. Les résultats confirment que les trois principes managériaux mis en avant dans la littérature se retrouvent dans le cas des PE : la séparation organisationnelle, l'intégration individuelle et le co-management. Ils permettent de comprendre comment ces trois principes s'incarnent dans les PE.

4.1 LA COOPÉTITION DANS LES PE : UNE STRATEGIE PARADOXALE

La coopétition est une stratégie censée permettre une performance supérieure (Peng et al., 2012; Le Roy et Sanou, 2014). En effet, elle permet de bénéficier à la fois des avantages coopératifs et des avantages compétitifs (Le Roy et Sanou, 2014). La coopétition permettrait d'obtenir des performances supérieures à celles obtenues par des stratégies purement coopératives ou purement compétitives. Cependant, cette stratégie comporte également un certain nombre de risques (Pellegrin et al., 2013).

Dans le cas des PE la coopétition semble être une stratégie particulièrement pertinente. En effet, Les PE sont par nature des entreprises en manque de ressources. Elles sont donc particulièrement vulnérables par rapport aux turbulences de l'environnement (Welsh et White, 1981). La coopétition permet aux PE d'avoir accès à des ressources très complémentaires et rapidement utilisables. En adoptant une stratégie de coopétition, les PE peuvent bénéficier d'effets de taille, accroître leurs portefeuilles de ressources et ainsi passer les périodes de turbulences du marché (Gnyawali et Park, 2009).

Si la coopétition paraît particulièrement adaptée pour les PE, elle les expose à de nouveaux risques, dont le principal est l'opportunisme des coopétiteurs (Quintana-Garcia et Benavides-

Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). De façon générale, savoir gérer la coopération pour éviter la réalisation de ce risque est un élément capital dans la réussite des stratégies de coopération (Le Roy et Czakon, 2016). Cette recherche montre que c'est également le cas pour les PE. Le Fichier Amepi a été créé pour faire face à la crise de 2008 et pour contrer les nouveaux concurrents, notamment les particuliers et les mandataires. Les agents immobiliers ont mis en place des pratiques de management tout à fait élaborées pour gérer les risques coopératifs et bénéficier ainsi pleinement des avantages liés à la coopération.

4.2 LE PRINCIPE DE SEPARATION ORGANISATIONNELLE

Conformément aux recherches menées sur les grandes entreprises, les résultats montrent la présence du principe de séparation organisationnelle (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014). Cette séparation organisationnelle de la chaîne de valeur coopérative est typique de la stratégie de coopération, telle qu'elle est définie par Bengtsson et Kock (2000). Ainsi, selon ces auteurs, la coopération est « *une relation dyadique paradoxale qui émerge quand deux firmes coopèrent sur certaines activités, tel que dans les alliances stratégiques, et se concurrencent en même temps sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p.412).

Dans le cas des agents immobiliers du Fichier Amepi, les activités coopératives (partage des mandats de vente et des informations relatives au marché) sont séparées des activités compétitives (obtention des mandats de vente et vente des mandats). La séparation entre les différents types d'activités apparaît distinctement. Les activités coopératives ont lieu à l'intérieur du Fichier Amepi, tandis que les activités compétitives ont lieu à l'extérieur.

Les activités coopératives sont liées aux partages des ressources et des informations relatives au marché. Tandis que les activités compétitives sont liées à l'approvisionnement en ressources et à leur vente. Ceci correspond à la logique de la coopération telle qu'elle est exposée par Brandenburger et Nalebuff (1996), quand ils la définissent comme une convergence d'activités complémentaires : « *les entreprises collaborent pour accroître la*

tarte et se concurrencent ensuite pour se la partager » (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 34).

Proposition 1 : pour manager le paradoxe coopétitif, les PE séparent les activités coopératives des activités concurrentielles

4.3 L'INTEGRATION DU PARADOXE COOPÉTITIF

Conformément aux recherches menées sur les grandes entreprises, les résultats montrent la présence du principe d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif (Clarke- Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Chen, 2008; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014). Cette intégration est considérée comme primordiale pour le succès de la stratégie de coopétition (Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014; Le Roy et Czakon, 2016).

Dans le cas des agents immobiliers, les membres du Fichier Amepi ont tous conscience du paradoxe auquel ils font face. Ils sont pleinement conscients de n'être ni en coopération pure, ni en compétition pure. Ils ne sont pas dans le déni d'une des deux relations composant la coopétition. Les dirigeants interrogés dans cette recherche semblent absolument capables de gérer le paradoxe coopétitif.

La différence avec les grandes entreprises tient au fait que le rôle du dirigeant-proprétaire est bien plus important. Dans une grande entreprise, les dirigeants ne sont pas impliqués dans les fonctions opérationnelles. Ils peuvent concevoir la stratégie de coopétition et confier à des managers la mise en œuvre de la coopétition. Ainsi, dans le cas des satellites de communication, c'est le chef du projet réalisé avec l'entreprise concurrente qui gère au quotidien le fait de travailler avec ce concurrent. C'est finalement lui qui supporte le plus les tensions liées à la coopétition et qui doit être capable d'une forte intégration du paradoxe (Fernandez et al., 2014). Dans les PE, le dirigeant est à la fois stratège et opérationnel. Il doit donc supporter les tensions coopétitives tout autant au niveau des grandes décisions stratégiques que dans la gestion quotidienne des opérations.

Proposition 2 : pour manager le paradoxe coopétitif, les dirigeant-propriétaires des PE intègrent individuellement la logique paradoxale de la coopétition

4.4 LE CO-MANAGEMENT DES ACTIVITES COMMUNES

Conformément à certaines recherches antérieures sur le management de la coopétition dans les grandes entreprises, les résultats montrent la présence d'un principe de co-management des activités communes dans les PE (Le Roy et Fernandez, 2015). La coopétition entre PE se concrétise le plus souvent par la création d'une entité spécifique chargée des activités coopératives (Bengtsson et Kock, 2000 ; Granata et Le Roy, 2014). Les activités compétitives se font en dehors de cette entité. Dans le cas des agents immobiliers, les activités coopératives sont réalisées au sein du Fichier Ampi local. La gestion de ce fichier commun est absolument capitale pour éviter les tentations d'opportunisme qui nuiraient aux entreprises qui en seraient les victimes.

Le principe adopté par les agents immobiliers est celui d'un co-management de la structure commune. Ce principe de co-management se décline en trois pratiques managériales : l'auto-sélection, la surveillance mutuelle et la menace de sanctions. L'auto-sélection permet aux membres de coopter des postulants qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Ils veulent être aussi sûrs que possible que ces postulants respecteront les règles et ne commettront pas d'actes opportunistes. La surveillance par les pairs, c'est-à-dire par les coopétiteurs eux-mêmes, permet de faire peser sur chacun d'entre eux une pression sociale qui réduit les risques d'actes opportunistes. Dans cette surveillance mutuelle, les coopétiteurs s'observent les autres et se sentent eux-mêmes observés. Ceci entraîne une autolimitation de l'opportunisme. Cette pratique managériale permet une surveillance multiple et totale qui serait difficile à mettre en œuvre s'il n'y avait qu'un seul acteur chargé de la surveillance.

Pour que la coopétition puisse s'opérer dans de bonnes conditions, il doit exister un moyen permettant de punir les membres coupables de comportements opportunistes (Granata et Le Roy, 2014). Dans le cas des agents immobiliers, la sanction se fait via une commission de

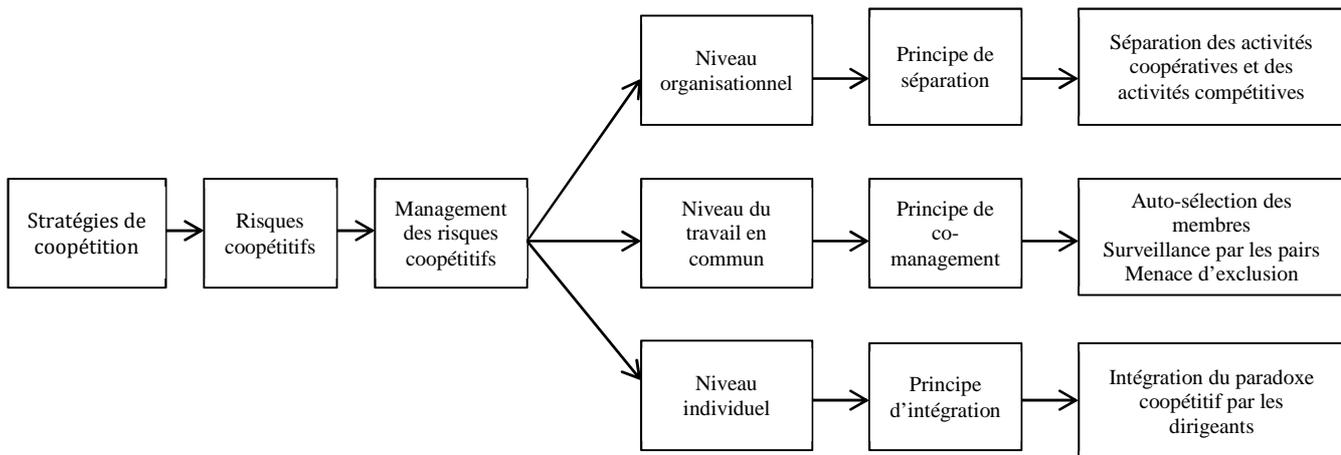
discipline. C'est cette commission, composée de membres du Fichier Amepi, qui prononce l'exclusion du coopétiteurs coupable d'actes opportunistes. La menace d'exclusion est explicite dans le règlement du Fichier Amepi. En cas d'exclusion, un agent immobilier voit son image et sa réputation écornées auprès de ces confrères mais également auprès de ces clients.

Proposition 3 : pour manager le paradoxe coopétitif, les PE cogèrent les activités menées en coopération et pratiquent l'auto-sélection, la surveillance par les pairs et la menace d'exclusion

5. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

La principale contribution de cette recherche est de l'identification des principes de management du paradoxe coopétitif dans les PE. La littérature existante sur le management de la coopération met en avant trois principes : la séparation organisationnelle, l'intégration individuelle (Bengtsson and Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher and Fenneteau, 2007; Fernandez and Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014), et le co-management (Le Roy and Fernandez, 2015). Mais ces contributions ont été menées dans des grandes firmes. Nos résultats montrent pour la première fois que ces trois principes sont présents dans le management de la coopération dans les PE. Nos résultats décrivent comment se déclinent ces trois principes dans les PE.

Figure 1: Le management du paradoxe coopétitif dans les PE
(source : les auteurs, inspirés de Le Roy et Fernandez, 2015)



Nos résultats contribuent à la connaissance sur la coopétition, principalement sur le management de la coopétition. Ce management apparaît dans la littérature comme un élément essentiel afin de tirer un maximum de bénéfices de cette stratégie. La recherche confirme, tout d'abord, que les PE adoptent des stratégies de coopération pour baisser leur vulnérabilité. En adoptant ces stratégies de coopération, les PE font face à de nouveaux risques liés à la nature paradoxale de la relation de coopération. Elles adoptent alors un certain nombre de pratiques managériales pour gérer ces nouveaux risques.

6. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette recherche comporte plusieurs implications managériales pour les PE. Tout d'abord, les PE sont connues pour faire face à des risques liés à leur petite taille, à leur manque de ressources stratégiques et à leur vulnérabilité face aux turbulences de l'environnement. La coopération apparaît comme une stratégie adaptée à leurs besoins. En effet, en adoptant des stratégies de coopération, les PE peuvent bénéficier d'effets de taille, accroître leurs portefeuilles de ressources et ainsi surmonter les turbulences du marché. Cependant, la coopération comporte des risques inhérents à la coopération avec des concurrents. Afin de bénéficier des avantages de la coopération, les PE ont à leur disposition un certain nombre d'outils managériaux. Premièrement, les PE qui s'engagent dans des stratégies de coopération ont intérêt à séparer nettement les activités coopératives des activités compétitives. Deuxièmement, les dirigeants-proprétaires de ces PE ont tout intérêt à intégrer le paradoxe coopétitif et les risques qui lui sont associés. Troisièmement, les PE tirent un grand avantage à

co-manager les activités menées en coopération en pratiquant l'auto-sélection des membres, la surveillance par les pairs et la menace d'exclusion.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'identifier les principes de management des paradoxes de la coopétition dans les PE. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les recherches antérieures portant sur le management de la coopétition dans les grandes firmes. Nous proposons ainsi un cadre théorique composé de trois principes que permettent de manager les risques liés à la coopétition: la séparation des activités coopératives et compétitives, l'intégration du paradoxe et des risques coopétitifs par le dirigeant-proprétaire et le co-management des activités communes. Le principe de co-management se concrétise par trois pratiques managériales spécifiques : l'auto-sélection des membres, la surveillance par les pairs et la menace d'exclusion. Ces pratiques combinées créent une pression sociale entre les coopétiteurs, ce qui réduit les risques de comportement opportuniste.

Les résultats obtenus et leurs implications doivent être considérés relativement aux limites de la recherche. La première limite provient des caractéristiques du secteur d'activité étudié. Nous ne pouvons pas assurer que ces résultats sont généralisables à des industries similaires, ou bien à d'autres industries plus technologiques. Afin de conforter la validité de nos résultats, il faudrait conduire des recherches similaires dans d'autres secteurs. La deuxième limite provient du cas. Le cas des agents immobiliers comporte une limite liée à la taille de l'échantillon. La taille de l'échantillon a été définie selon un principe de saturation. Le principe de saturation est subjectif car c'est le chercheur qui la détermine lorsqu'il estime avoir obtenu le maximum de données. Des recherches avec des approches quantitatives devraient être menées sur des échantillons représentatifs de la profession afin d'améliorer la validité des résultats issus de ce cas.

Les recherches futures pourraient étudier la portée de principes de management dans les PE à différents niveaux d'analyse. Des études au niveau individuel pourraient être menées pour étudier l'impact de ces principes de management sur le niveau d'engagement des

coopétiteurs dans la relation coopérative et sur le niveau de confiance qu'ils ont envers chacun de leurs coopétiteurs. Il serait intéressant de mesurer l'impact du profil des entrepreneurs sur la responsabilité conjointe. Il se pourrait que des profils spécifiques permettent un meilleur maintien des intérêts individuels et collectifs. Au niveau inter-organisationnel, il serait intéressant de comprendre les mécanismes de formation de la pression sociale intervenant entre les coopétiteurs par le biais de la surveillance par les pairs. Enfin, des études au niveau du réseau coopératif pourraient estimer la performance, mais aussi l'influence dans les mécanismes d'auto-sélection et de surveillance par les pairs liée à la centralité des membres. Il se pourrait bien que les membres les plus centraux influencent le niveau de surveillance et la pression sur l'ensemble des coopétiteurs.

REFERENCES

- BarNir, A., et Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of small Business management*, vol. 40, n°3, p.219-232.
- Bengtsson, M., et Johansson, M. (2012). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, (December 2012).
- Bengtsson, M., et Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n°3, p.178-194.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p.411–426.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p.180-188.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., et Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, vol. 57, p.4–11.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., et Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, p.19-39.
- Bonel, E., Pellizzari, P., et Rocco, E. (2008). Coopetition and Complementarities: Modeling Coopetition Strategy and Its Risks at an Individual Partner Level. *Management Research*, vol. 6, n°3, p.189–205.
- Bouncken, R. B., et Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n° 5, p.1-28.
- Brandenburger, A. M., et Nalebuff, B. J. (1996), *Co-opetition*. New York: Doubleday Publishing Group.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., et Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organisations facilitate coopetition management in buyer-seller relationships. In S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, et F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century* (p.141–165). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chen M.J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, p.288-305. □
- Clarke-Hill C., Li H. et Davies B. (2003), « The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach », *Management Research News*, vol. 26, n° 1, p.1-21.
- Czakon, W. (2010) 'Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability', in Yami, S., Castaldo, S., Battista, G.D., Le Roy, F., (Eds.): *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, p.58–73, ISBN: 1848443218, Edward Elgar Publications, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Das, T. K., et Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of management review*, vol. 27, n°3, p.445-456.
- Das, T. K., et Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n°1, p.85-116.
- Das, T.K. et He, Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol. 12, n°3, p.114-43.

- Depeyre, C., et Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d' AEGIS*, vol.3, n°2, p.21-24.
- Dussauge, P., Garrette, B., et Mitchell, W. (2000) 'Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia', *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°2, p.99–126.
- Dyer, J. H., Kale, P., et Singh, H. (2001). Strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, vol. 42, n°4, p.37-43.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., et Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, p.222-235.
- Fernandez, A., et Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p.66–76.
- Fernandez, A., et Le Roy, F. (2013). Comment coopérer avec ses concurrents ? *Revue Française de Gestion*, vol. 23, n°2, p.61–81.
- Fernandez, A., Le Roy, F., et Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p.222–235.
- Gnyawali, D. R., et Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°3, p.308-330.
- Gnyawali, D. R., et Park, B.-J. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, vol. 40, p.650–663.
- Granata, J., et Roy, L. (2014). Le management de la coopération en PME: le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n°2, p.1–16.
- Gueguen, G., 2009. PME et stratégie : quelles spécificités ? *Economie et Management*, vol. 131, p.16–22.
- Gulati, R., Nohria, N., et Zaheer, A. (2000). Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p.199-201.
- Hamel, G., Doz, Y.L., et Prahalad, C.K. (1989) 'Collaborate with Your Competitors--and Win.', *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p.133–139.
- Hoffmann, WH (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, vol. 38, n°2, p.121–143.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011.
- Jaouen, A. (2006), "Les stratégies d'alliances des TPE artisanales", *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 3-4, p.111-36.
- Julien P.-A. (2000), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2e édition, Brookfield, Ashgate.
- Kale, P, JH Dyer et H Singh (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, p.747–767.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., et Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 110-141.

- Le Roy, F., et Czakon, W. (2016). Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p.3–6.
- Le Roy, F., et Fernandez, A. (2015). Managing Coopetitive tensions at the working group Level: the Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, vol. 26, p.671-688.
- Le Roy, F., et Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché: une étude empirique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 18, n°2, p.124-139.
- Le Roy, F., et Yami, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°176, p. 83–86.
- Levy, M., Loebbecke, C. et Maier, R. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n°1, p.3–17.
- Luo X, Slotegraaf RJ, et Pan X. (2006). Cross-Functional ‘Coopetition’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, vol. 70, n°2, p.67–80.
- Marchesnay, M. (2001). Les PME de terroir: entre «géo» et «clio» stratégies. *Entreprises et histoire*, n° 2, p.51-63.
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs: a pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 14, n° 2, p.105-120.
- Merrifield D.B. (2007), “Strategic Collaborations-Essence of Survival”. *Research Technology Management*, vol. 50, n° 2, p.10-14.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Morris, M.H., Koçak, A. et Özer, A., (2007). « Coopetition as a small business strategy : implications for perform ». *Journal of small business strategy*, vol. 18, n° 1, p. 35.
- Park, S. H., et Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H. (2007), “Le management de la coopétition”, *Revue Française de Gestion*, vol. 176, p. 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., et Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 25, p.71.
- Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., et Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, vol. 23, p. 532–560.
- Quintana-García, C., et Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, vol. 24, p. 927–938.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, vol. 23, p. 307-324.
- Ritala, P., et Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, p. 498-515.
- Robert, M., Mira, B. et Cadeau, B. (2014), « Fight Club : Le combat des agences immobilières sur le ring de la coopétition », dans *Coopétition : s’allier avec ses*

- concurrents pour gagner (sous la direction de J. Granata et P. Marquès), Pearson Education France.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management* (special issue on co-opetition cooperation and competition), vol. 43, p. 261–271.
- Welsh, J.A. et White, J.F., 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 4, p.18–32.
- Yami, S. (2008). Collective strategy of SMEs and CEOs' perceptions: the case of the flax industry in the North of France. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 5, n°2, p. 143-156.
- Yin, R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.