LES RELATIONS DE COOPETITION DANS LES FILIERES AEROSPATIALES : STRATEGIES DELIBEREES OU MODES DE RELATIONS CONTRAINTS ?

Anne-Sophie FERNANDEZ
Allocataire de recherche – Moniteur
Université Montpellier I - ISEM - ERFI
Espace Richter, Bât. E, Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2
annesophiefernandez@hotmail.fr

David SALVETAT
Professeur assistant
Groupe Sup de Co Montpellier
2300 Avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4
d.salvetat@supco-montpellier.fr

RESUME

Les entreprises cherchent à combiner les avantages de stratégies simultanément concurrentielles et coopératives (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel *et al*., 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996). Le concept de « *coopétition* » propose d'étudier ces relations du point de vue de la dialectique et du paradoxe (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi ; 2003). Les chercheurs en sciences de gestion ont proposé successivement des cadres d'analyse des pour appréhender toute la portée du concept. Toutefois la question de l'émergence de ces relations de coopération entre compétiteurs fait toujours débat. Cette communication s'interroge sur la nature de la coopétition : s'agit-il d'une stratégie résultant d'un processus décisionnel délibéré ou bien d'un mode de relation contraint ?

Les questions de position sectorielle, de relations de pouvoir entre les acteurs ont été jusqu'à présent assez peu envisagées. Or, ces aspects semblent jouer un rôle important dans l'émergence et le développement de stratégies de coopétition. Nous proposons de croiser une analyse verticale à une analyse horizontale des relations inter-organisationnelles. Les travaux menés sur les chaines globales de valeur, ainsi que le concept de gouvernance semblent offrir des perspectives intéressantes pour comprendre l'influence de la position des acteurs sur l'élaboration de leurs stratégies.

Les filières aéronautiques et spatiales considérées comme des industries de hautes technologies représentent des contextes propices au développement de stratégies de coopétition (Gnyawali, et al., 2004; Ganguli, 2007). Une analyse qualitative de type étude de cas auprès des principaux acteurs de ces filières nous a permis de mettre en évidence quatre formes distinctes de coopétition : la coopétition imposée, la coopétition suggérée, la coopétition délibérée et enfin la coopétition non-souhaitée. Nos résultats révèlent que plus les firmes occupent une position dominante au sein de la filière plus les relations de coopération qu'elle va entretenir avec ses compétiteurs lui seront suggérées voire imposées. Autrement dit, le degré de contrainte qui pèse sur les acteurs augmente avec la position qu'ils occupent dans la filière.

MOTS CLES

Coopétition, Gouvernance, Chaines Globales de Valeur, Filières Aérospatiales, Méthode qualitative

LES RELATIONS DE COOPETITION DANS LES FILIERES AEROSPATIALES : STRATEGIES DELIBEREES OU MODES DE RELATIONS CONTRAINTS ?

RESUME

Les entreprises cherchent à combiner les avantages de stratégies simultanément concurrentielles et coopératives (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel *et al*., 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996). Le concept de « *coopétition* » propose d'étudier ces relations du point de vue de la dialectique et du paradoxe (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi ; 2003). Les chercheurs en sciences de gestion ont proposé successivement des cadres d'analyse des pour appréhender toute la portée du concept. Toutefois la question de l'émergence de ces relations de coopération entre compétiteurs fait toujours débat. Cette communication s'interroge sur la nature de la coopétition : s'agit-il d'une stratégie résultant d'un processus décisionnel délibéré ou bien d'un mode de relation contraint ?

Les questions de position sectorielle, de relations de pouvoir entre les acteurs ont été jusqu'à présent assez peu envisagées. Or, ces aspects semblent jouer un rôle important dans l'émergence et le développement de stratégies de coopétition. Nous proposons de croiser une analyse verticale à une analyse horizontale des relations inter-organisationnelles. Les travaux menés sur les chaines globales de valeur, ainsi que le concept de gouvernance semblent offrir des perspectives intéressantes pour comprendre l'influence de la position des acteurs sur l'élaboration de leurs stratégies.

Les filières aéronautiques et spatiales considérées comme des industries de hautes technologies représentent des contextes propices au développement de stratégies de coopétition (Gnyawali, et al., 2004; Ganguli, 2007). Une analyse qualitative de type étude de cas auprès des principaux acteurs de ces filières nous a permis de mettre en évidence quatre formes distinctes de coopétition : la coopétition imposée, la coopétition suggérée, la coopétition délibérée et enfin la coopétition non-souhaitée. Nos résultats révèlent que plus les firmes occupent une position dominante au sein de la filière plus les relations de coopération qu'elle va entretenir avec ses compétiteurs lui seront suggérées voire imposées. Autrement dit, le degré de contrainte qui pèse sur les acteurs augmente avec la position qu'ils occupent dans la filière.

MOTS CLES

Coopétition, Gouvernance, Chaines Globales de Valeur, Filières Aérospatiales, Méthode qualitative.

INTRODUCTION

Jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées par les chercheurs en Sciences de Gestion comme deux extrêmes, étudiées séparément voire en opposition. Depuis, la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue une norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Luo, 2004) et plus particulièrement dans des industries de haute technologie (Gnyawali, et al., 2004 ; Ganguli, 2007). La contraction de ces deux termes crée le néologisme de « coopétition ». Ce dernier propose d'étudier les relations inter-organisationnelles du point de vue de la dialectique et du paradoxe (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2003). Aujourd'hui encore, la définition du concept fait débat. La coopétition est, soit perçue comme une relation dyadique simultanée (Bengtsson et Kock, 1999, 2000), soit comme un mode relationnel reposant sur le partage d'intérêts congruents (Dagnino, Le Roy, Yami, 2007). Ces difficultés de définition peuvent être attribuées à la complexité du concept, ainsi qu'à son caractère multidimensionnel.

Pourtant, les auteurs en sciences de gestion ont successivement tenté de modéliser la coopétition, proposant divers cadres d'analyses (Nalebuff et Brandenburger, 1995, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000) afin d'en appréhender toute la portée. Cependant les enjeux de pouvoir ont été souvent occultés de ces études, alors que ces questions occupent une place centrale dans le processus décisionnel qui amène les organisations à adopter ce type de stratégies. La lecture stratégique des firmes de leurs écosystèmes d'affaires, leur permet de cartographier les relations entre acteurs agissant au sein d'un même réseau (Moore, 1996). Les liens entre donneurs d'ordre, sous-traitants et co-traitants sont complexes, et les comportements entre ces différents acteurs sont ambigus. Motorola est perçu par ses rivaux, à la fois comme un concurrent, un client et un fournisseur (Washburn, 1995). Les firmes vivent la coopétition différemment, en termes de gains retirés et de coûts supportés, mais également en fonction de leur position structurelle (Porter et Fuller, 1986). Les partenaires peuvent décider délibérément de coopérer, de même qu'un donneur d'ordre peut suggérer ou imposer cette relation ambivalente.

Nous posons la question suivante : La coopétition est-elle un mode d'organisation contraint ou au contraire, résulte-t-elle d'un processus stratégique délibéré ?

La coopétition est un objet de recherche protéiforme complexe (Dagnino et Padula, 2002). En introduisant le concept de gouvernance (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005), nous proposons d'intégrer la structure des relations verticales dans l'analyse des relations

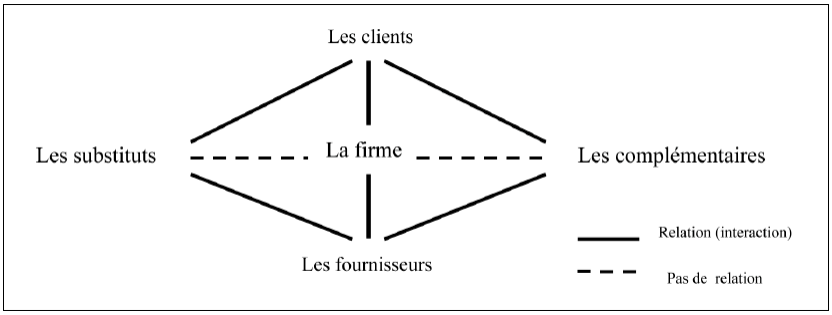
horizontales. Il nous paraît intéressant d'intégrer cette dimension dans les travaux sur la coopétition afin d'envisager une grille de lecture nouvelle du phénomène (Walley, 2007).
Une étude qualitative de type étude de cas, menée auprès des principaux acteurs des filières aéronautiques et spatiales a révélé quatre formes de relations de coopétition : suggérée, imposée, délibérée et non-souhaitée.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LA COOPETITION, UN NOUVEAU CADRE D'ANALYSE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

La compétition et la coopération ont souvent été présentées en management stratégique comme deux paradigmes contradictoires, opposés. Or, comme nous le rappelle Perroux (1973), l'économie est un « mélange de guerre et de paix ». Alors que l'alternance de stratégies coopératives ou compétitives présente des dysfonctionnements (Bresser et Harl, 1986), les entreprises vont chercher à combiner les avantages de ces deux stratégies *a priori* contradictoires (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel *et al*., 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996).
La création du néologisme « coopétition », contraction de coopération et de compétition, marque la naissance d'un courant de recherche qui se propose d'analyser les relations simultanément coopératives et concurrentielles, du point de vue du paradoxe (Cameron et Quinn, 1988) et de la dialectique (De Rond et Bouchikhi, 2003). En effet, la stratégie n'a pas pour but de choisir entre coopération et compétition, mais au contraire de gérer les tensions entre les deux (Clarke-Hill et alii., 2003). Aujourd'hui, les chercheurs en sciences de gestion sont amenés à considérer la coopération et la compétition, non plus comme des antagonismes, mais plutôt comme des opposés interdépendants (Chen, 2008).
Afin de rendre compte de la portée du concept de coopétition, les chercheurs, mobilisant des paradigmes théoriques variés, ont tenté de proposer des cadres d'analyse pertinents pour analyser les relations inter-organisationnelles.
Nalebuff et Brandenburger (1996, 1997) sont les premiers auteurs à proposer une modélisation de la coopétition. Ils mobilisent la théorie des jeux pour envisager la coopétition comme « *un rapprochement d'intérêts entre complémenteurs lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément* » (Dagnino, Le Roy, Yami, 2007, p. 88). La firme se positionne alors au centre d'un réseau de valeur (figure 1).

Figure 1 : Le réseau de valeur



Source : Adapté de Nalebuff et Brandenburger (1995)

La coopétition est envisagée indirectement par Lado, Boyd et Hanlon (1997), au travers d'une typologie des comportements stratégiques des firmes à la recherche de rentes économiques. En s'appuyant sur trois courants théoriques majeurs, la RBV, la théorie des jeux et l'approche socio-économique, les auteurs montrent que les firmes à la recherche de rentes peuvent choisir entre quatre comportements possibles. Le « comportement de recherche de rentes syncrétiques » repose sur un équilibre dynamique entre orientations concurrentielle et coopérative fortes, et correspond finalement à une situation de coopétition. Plus récemment, Bengtsson et Kock (1999, 2000) développent une théorie de la coopétition basée principalement sur la théorie des réseaux sociaux et la RBV. A partir des apports de ces courants théoriques, les auteurs proposent un cadre d'analyse des stratégies d'entreprises et identifient quatre modes relationnels possibles (Tableau 1).

Tableau 1: les relations entre concurrents

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoins en ressources extérieures	Fort	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Source : Adapté de Bengtsson et Kock, 1999

Les auteurs montrent que la coopération et la compétition peuvent intervenir simultanément mais sur des dimensions différentes. La coopétition est alors définie comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412).

Si tous les auteurs s'accordent pour caractériser la coopétition comme une situation combinant de manière synchronique coopération et compétition, la définition du concept fait

toujours débat. La définition de Bengtsson et Kock (2000, p. 412) présentée ci-dessus souligne l'importance de la relation dyadique alors que l'approche de Dagnino, Le Roy et Yami (2007) insiste davantage sur la présentation d'un mode relationnel visant le partage d'intérêts communs des acteurs. Le concept de coopétition manque aujourd'hui de consensus quant à sa définition. Né de la combinaison de deux paradigmes eux-mêmes multidimensionnels, complexes et protéiformes, cette difficulté réside dans les fondements même du concept. La multiplication des travaux autour de la coopétition montre un réel engouement de la part des chercheurs pour ces problématiques. Toutefois, des études supplémentaires s'avèrent nécessaires pour compléter ce courant de recherche (Walley, 2007).

1.2. L'EMERGENCE DE LA COOPETITION

La question de l'émergence du mode relationnel coopétitif vient s'ajouter aux difficultés de définition. Pourquoi deux concurrents vont-ils collaborer ? Les acteurs cherchent, au travers de la coopétition, à combiner les avantages à la fois de la coopération et de la compétition (Gulati et al. 2000). Les stratégies de coopétition servent autant des intérêts privés que des intérêts communs. Il s'agit pour les organisations d'améliorer leur capacité concurrentielle (Gnyawali, 2007), de rechercher des complémentarités en termes de ressources et de compétences (Bengtsson et Kock, 2000). Un lien positif semble exister entre coopétition et performance (Lado et al. 1997; Uzzi, 1997; Child et Faulkner, 1998 ; Bengtsson et Solvell, 2004). Selon Bengtsson et Kock (2000) la dimension compétitive dépend du rapport de force entre les acteurs ainsi que de leurs positions sur le marché. Plus la firme dispose d'une position forte, plus elle sera tentée d'adopter un comportement compétitif. A l'inverse, lorsqu'une entreprise a un besoin de ressources extérieures important, elle aura tendance à adopter un comportement coopératif. La coopétition apparaît alors lorsqu'une firme bénéficie d'une position forte sur son marché tout en ayant un besoin important de ressources extérieures (Bengtsson et Kock, 2000). L'existence de réseaux sociaux peut également expliquer l'émergence de relations de coopétition. Les entreprises vont développer des relations au sein de structures sociales qui favorisent les échanges à la fois formels et informels entre concurrents potentiels, fournisseurs, clients voire même des institutions. Cependant la coopétition n'est pas toujours un mode relationnel souhaité, délibéré, reposant sur un processus décisionnel stratégique. Bien que les stratégies de coopétition tendent à se développer dans des industries de haute technologie (Gnyawali, He, Madhavan, 2007), elles concernent aussi bien des firmes multinationales, des groupes industriels, que des structures

plus modestes (Morris, Koçak et Özer, 2007). En fonction de la position de la firme dans une filière, de sa capacité d'influence à la fois sur l'environnement et sur les acteurs du réseau, ses motivations pour coopérer avec ses concurrents vont varier. Dans certains cas, la coopétition peut relever d'un véritable choix, de la volonté des dirigeants d'améliorer la compétitivité de leur firme par le partage de ressources ou de compétences avec des concurrents. Au contraire, d'autres configurations permettent d'envisager l'existence de la coopétition non plus comme une stratégie délibérée mais comme un mode relationnel résultant de l'exercice du pouvoir d'un acteur disposant d'une compétence architecturale (Depeyre et Dumez, 2007). Le cadre d'analyse proposé par Bengtsson et Kock (2000) semble alors insuffisant pour expliquer la naissance de relations de coopération entre des concurrents. Il ne permet pas de distinguer les différentes formes de coopétition en tant que stratégie ou en tant que mode relationnel. Dans le prolongement des travaux antérieurs, nous souhaitons identifier des éléments permettant de différencier et de caractériser les formes de coopétition (Walley, 2007) en s'intéressant à la structure des relations verticales.

1.3. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES VERTICALES

Le concept de chaîne de valeur, introduit par Michael Porter (1986, p52) s'intéresse aux activités spécifiques créatrices de valeur et d'avantage concurrentiel pour la firme. Ce cadre d'analyse décompose l'entreprise en activités principales et en activités de soutien, pertinentes du point de vue de la stratégie, pour comprendre sa chaine de valeur. Bien que souvent mobilisée pour organiser l'activité de l'entreprise, la chaine de valeur permet une lecture verticale des relations entre les organisations. En effet, au travers des interactions entre les différentes fonctions de l'entreprise, transparaît une logique client – fournisseur. La fonction marketing devient alors le client, et la logistique externe, le fournisseur.

La portée du concept de la chaine de valeur porterienne ne se limite donc pas à une analyse fonctionnelle de l'entreprise. Ce cadre d'analyse permet effectivement d'envisager un système de valeur plus global qui tient compte des relations de la firme avec ses fournisseurs, ses clients mais également avec ses concurrents. Cette perspective permet d'insister sur le besoin de coordination entre les différents acteurs de la chaine. La mondialisation des échanges économiques et la désintégration des firmes multinationales ont conduit les chercheurs à réfléchir sur la fragmentation et la coordination des échanges dans un contexte mondial (Arndt et Kierzkowski, 2001). Dans le prolongement des travaux de Kogut (1985) sur la chaine de valeur ajoutée, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) intègrent l'étude des relations

de pouvoir dans l'analyse de la chaîne globale de valeur. Les auteurs introduisent la notion de gouvernance pour représenter aujourd'hui la manière selon laquelle le contrôle est exercé au sein de la chaîne. Lorsqu'une firme, ou un groupe de firme, a la capacité de fixer la nature des spécifications, elle se trouve dans une position dominante. Ce constat a conduit Gereffi et alii. (2005) à envisager un cadre d'analyse actualisé de la gouvernance des chaînes globales de valeur. A partir de la combinaison de trois variables (la complexité des transactions, la capacité à codifier les informations à la base de l'échange, et la compétence des fournisseurs) les auteurs envisagent cinq modes de gouvernance (par le marché, modulaire, relationnelle, captive, hiérarchique). L'approche des chaînes globales de valeur se concentre autour des relations verticales entre des acheteurs et leurs fournisseurs, ainsi que sur le mouvement d'un bien ou d'un service du producteur au consommateur. De ce fait, l'analyse porte une attention moindre, aux formes de coordination et à la concurrence entre acteurs opérant sur un même segment de la chaîne. Telle est la limite des travaux de Gereffi et al. (2005) identifiée par Ponte et Gibon (2005). Les années quatre vingt dix ont été marquées par une forte tendance à l'externalisation d'activités de fabrication, d'assemblage, voire même de logistique. Cette tendance a modifié l'organisation de la chaine, évoluant d'une forme *producer-driven* vers une forme *buyer-driven*. Selon Gereffi et al. (2005) cette tendance peut se justifier par un besoin de coordination accru, conduisant les firmes les plus influentes à délaisser les activités de production au profit du management des chaines globales de valeur. Au contraire, pour Ponte et Gibon (2005) les bouleversements de la chaine de valeur s'expliquent davantage par le désengagement des Etats dans le pilotage des industries, qu'elles soient stratégiques (défense, énergie) ou non. Quelles que soient les raisons évoquées, il semble que la gouvernance des chaines globales de valeur soit amenée à évoluer. Dans le contexte de mondialisation actuel, le concept de gouvernance représente la manière selon laquelle le contrôle est exercé au sein de la chaine, et notamment au travers de spécifications relatives au produit livré. Cependant, la typologie proposée par Gereffi, Humphrey et Sturegon (2005), ne permet pas de distinguer les modes de coordination propres à chaque segment de la chaîne des modes de gouvernance dominant au sein de la chaine (Ponte et Gibon, 2005). Autrement dit, les travaux de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) analysent les relations inter-organisationnelles de manière verticale plutôt qu'horizontale. Or, les relations entre des acteurs situés au même niveau de la chaîne, ne sont pas dépourvues d'intérêt pour comprendre la gouvernance des activités au sein d'une chaîne de valeur (Ponte et Gibon, 2005). Aussi, nous proposons de combiner une analyse verticale en termes de gouvernance, à une analyse

horizontale en termes de coopétition, pour comprendre les relations inter-organisationnelles entre des acteurs appartenant à un même segment de la chaine.

1.4. DE LA CHAINE AU RESEAU DE VALEUR COOPETITIF

La coopération peut exister de manière horizontale ou verticale. Lorsqu'il s'agit d'une relation horizontale les entreprises coopèrent sur les éléments amont de la chaine de valeur ou en aval des produits pour lesquels elles sont en compétition, par exemple de la R&D. Quand la coopération intervient verticalement, les firmes collaborent dans une relation client-fournisseur, et se retrouvent en compétition en amont ou en aval de cette coopération. A l'inverse de la coopération, la compétition s'entend nécessairement comme une relation horizontale, telle une relation de rivalité visant à satisfaire la même clientèle (Le Roy, 2004). En ce sens, le conflit vertical ne peut être considéré comme constitutif de la relation de coopétition. Par conséquent, le concept de coopétition ne semble pertinent que pour analyser les relations inter-organisationnelles de manière horizontale (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Cependant, les premiers auteurs qui se sont intéressés à ce concept ont présenté un cadre d'analyse où la firme se situe au centre d'un réseau de valeur (figure 1) où elle peut développer des relations dites de « coopétition » avec ses substituts, ses complémenteurs, mais également ses fournisseurs et ses clients (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Pour améliorer son avantage concurrentiel, une firme en position dominante au sein d'un écosystème d'affaires peut choisir de compléter son portefeuille de ressources en coopérant avec ses compétiteurs (Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali, 2007). Comme le soulignent Porter et Fuller (1986), la position de la firme dans le réseau d'affaires va influencer son comportement coopétitif. Les notions de pouvoir et de domination n'ont pas toujours été considérées dans les cadres d'analyse de la coopétition. Or, il est à supposer que ces dimensions soient susceptibles d'influencer les pratiques coopétitives. Les firmes dominantes peuvent choisir délibérément de coopérer avec des concurrents, en estimant cette politique comme étant la plus pertinente. En outre, elles peuvent contraindre, plus ou moins intensément, des entreprises suiveuses à adopter des stratégies de coopétition en jugeant ces relations avantageuses de leurs points de vue de firmes dominantes. En ce sens, nous souhaitons mettre en perspective les travaux menés sur la coopétition avec ceux menés sur les architectures sectorielles (Jacobides et Billinger, 2006; Jacobides *et al*., 2006; Jacobides, 2007) pour analyser les relations inter-organisationnelles. Nous nous demandons en effet, si la structure des relations clients - fournisseurs peut influencer l'élaboration de stratégies de

coopétition. Nous ne traiterons pas de l'intégralité du processus stratégique, mais uniquement de l'élaboration de celui-ci. L'objectif est d'apporter des éléments de réponse complémentaires permettant de comprendre les motivations ou les contraintes qui conduisent les entreprises à adopter des stratégies de coopétition. Cela nous amène à formuler la proposition de recherche suivante :

Proposition 1: la structure des relations verticales influence l'élaboration de stratégies de coopétition.

Dans le cadre de relations verticales, des relations de coopétition peuvent apparaître, entre des acteurs occupant la même position dans la chaine. Autrement dit, il est envisageable que deux clients concurrents, ou deux fournisseurs de même rang coopèrent. Au sein d'une structure réticulaire, certaines firmes peuvent entretenir des relations privilégiées avec les autres acteurs. Ces firmes font l'objet de dénominations diverses, ce sont les « *hub firm* » (Jarillo, 1988), les « *brokers* » (Miles et Snow, 1986) ou encore les firmes pivot (Fréry, 1997). Un « broker », dans un réseau dynamique est chargé de localiser et d'assembler les entreprises qui font partie de ce réseau. Il peut s'agir d'un intermédiaire dans des opérations commerciales, ou d'un leader qui choisit des partenaires qui vont contracter directement avec lui (Miles et Snow, 1986). En intégrant le réseau stable et le réseau interne, Miles, Snow et Coleman (1992) parviennent à identifier trois rôles du « broker » essentiels au succès du réseau. Il s'agit tout d'abord d'un rôle « *d'architect* » visant à initier et constituer le réseau. Le broker peut également se comporter en tant que « *lead operator* » et coordonner les activités. Enfin, il peut être « *caretaker* », facilitateur, afin d'assurer la pérennité du réseau. Ces différents rôles peuvent être revêtus par un acteur unique, ou au contraire par différents acteurs. Pour Snow, Miles et Coleman (1992), des membres du réseau sont nommés pour assumer chacun de ces rôles. Le premier rôle d'architecte, important pour constituer un réseau, retient notre attention. Il contribue à la définition des stratégies des acteurs. En effet, au sein d'un secteur, un ou plusieurs acteurs peuvent bénéficier d'une compétence architecturale qui leur permet de construire et de développer leurs stratégies à partir de cette compétence (Jacobides et Billinger, 2006; Jacobides*et al*., 2006; Jacobides, 2007). Depeyre et Dumez (2007) au travers d'une étude réalisée au sein des industries de défense américaine, montrent que le client peut disposer d'une telle compétence. En effet, il peut choisir de confier l'activité à une entreprise, ou à une alliance d'entreprises, notamment lorsqu'une entreprise seule ne dispose pas de la compétence nécessaire. Au delà de la complémentarité, le client peut également espérer, qu'en travaillant ensemble, les deux firmes apprennent l'une

de l'autre. Cet apprentissage devrait permettre à chaque organisation de compléter son portefeuille de compétences. Le client peut ainsi favoriser la coopération entre concurrents, mais dans une perspective de maintien de la concurrence réelle ou potentielle (Depeyre et Dumez, 2007). Dans cette perspective, le client peut initier, encourager une relation de coopétition entre ses fournisseurs. Le pouvoir du client peut être d'intensité variable. Son influence peut être quasi-inexsitante dans certains cas, laissant ainsi les fournisseurs libres de coopérer s'ils jugent cette stratégie pertinente. Au contraire, le client peut exercer de son influence pour contraindre voire même jusqu'à imposer à des fournisseurs concurrents de travailler ensemble. En outre, la compétence architecturale qui permet au client d'avoir une telle influence, n'est pas exclusive à cette catégorie d'acteurs. En effet des fournisseurs de rangs divers, des donneurs d'ordre ou encore des acteurs institutionnels peuvent disposer d'une telle compétence. Cela nous conduit à formuler les propositions de recherche suivantes:

Proposition 2 : les relations de coopétition sont des stratégies délibérées

Proposition 3 : les relations de coopétition sont suggérées par :

Proposition 3a : Un client

Proposition 3b : Un donneur d'ordre

Proposition 3c : Un fournisseur

Proposition 4 : les relations de coopétition sont imposées par :

Proposition 4a : Un client

Proposition 4b : Un donneur d'ordre

Proposition 4c : Un fournisseur

Nous nous proposons d'apporter des éléments de réponse empiriques à ces propositions par une étude qualitative des relations de coopétition au sein des filières aéronautiques et spatiales.

2. METHODE DE RECHERCHE

2.1. ETUDE QUALITATIVE

Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête qualitative de type étude de cas. Cette méthode nous a permis de ne pas être contraints par un choix préalable d'outils ou par le type de données à utiliser (Yin, 2003), autorisant ainsi l'accès à des données hétérogènes collectées auprès d'une variété de sources (Langley et Royer, 2006). En outre, cette méthode permet d'analyser un phénomène sous plusieurs niveaux (Eisenhardt, 1998), ce que nous mettons à

profit pour envisager les relations de coopétition à différents niveaux des filières aéronautiques et spatiales. Notre volonté de comprendre et d'expliquer les relations de coopétition dans ces filières, à partir d'une forte contextualisation empirique, participe d'une démarche d'exploration au sens de Charreire et Huault (2002). Le mode de raisonnement adopté traduit une logique abductive, puisque le cas et la littérature ont fait l'objet d'un traitement en parallèle, procédant ainsi à des « allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (Charreire et Durieux, 1999 ; p.69).

La collecte des données a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs et de données secondaires issues de revues généralistes et spécialisées. Les entretiens ont été conduits en face à face (à l'exception de deux entretiens téléphoniques) de manière individuelle, enregistrés, puis retranscrits dans les meilleurs délais de manière à préserver la qualité de l'information (Romelaer, 2004). Les entretiens ont été menés entre mai et octobre 2008 auprès des différentes catégories d'acteurs des filières aéronautiques et spatiales. Dix-neuf entretiens d'une durée moyenne de 1h04 ont été retenus pour mener notre analyse (Tableau 2). Pour des raisons de respect d'accords de confidentialité, les noms des entreprises n'ont pas été communiqués.

Tableau 2: Répartition des entretiens semi-directifs

Postes	N
DG et PDG	6
Directeurs de fonction	9
Responsables dans une fonction	2
Consultant	1
Chargé d'étude	1
	19

Fonctions	N
Direction générale	6
Stratégie et business	5
R&D	4
Achats, qualité	2
Conseil	2
	19

Source : les auteurs

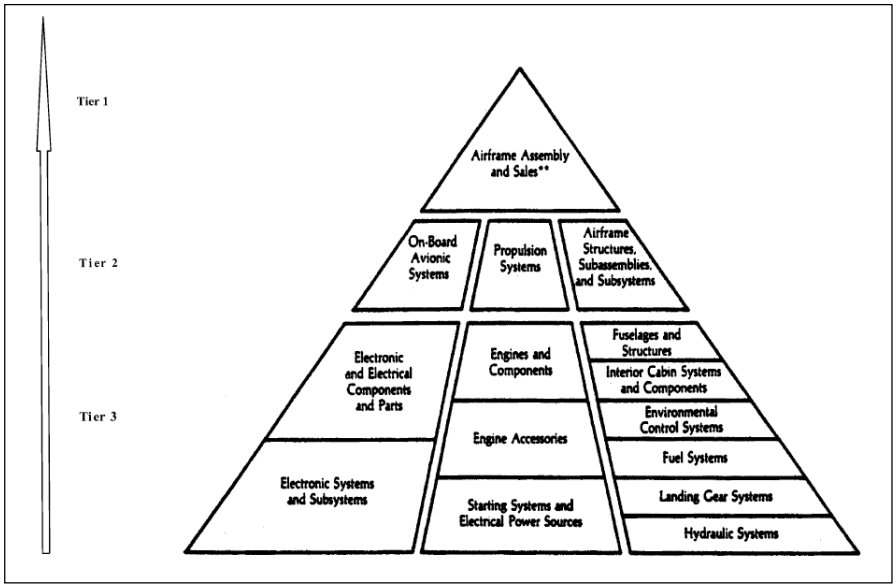
2.1. LES FILIERES AERONAUTIQUES ET SPATIALES

2.1.1 La filière aéronautique

Niosi et Zeghu (2005) représentent la structure des relations verticales dans l'industrie aéronautique (figure 2). L'organisation de la filière aéronautique française, construite autour de l'avionneur européen, donneur d'ordre, se rapproche de cette représentation, mais pas totalement. Il s'agit, en effet, d'une filière hiérarchisée et segmentée, néanmoins l'échelle de

cette hiérarchie est différente. Les « rangs » observables entre les différents acteurs de la filière, sont décalés par rapport aux « tiers » proposés par Niosi et Zeghu (2005).

Figure 2 : la structure de la sous-traitance dans l'industrie aéronautique



Source : Niosi et Zeghu, 2005, p. 8

Néanmoins, nous nous inspirons de la représentation pyramidale proposée par les auteurs afin de représenter le réseau de sous-traitance de la filière aéronautique française (Figure 3).

Figure 3 : la structure de la sous-traitance de la filière aéronautique française

FOURNISSEURS RANG 3
Sous-traitants de capacités

FOURNISSEURS RANG 2
Sociétés de service
Sous-traitants spécifiques

FOURNISSEURS RANG 1
Major Components Suppliers
Equipementiers - Systémiers

DONNEUR D'ORDRE
Constructeurs d'avions

Source : les auteurs

Au sommet de cette représentation, se retrouve l'avionneur en position de donneur d'ordre. Il se consacre principalement à des activités de conception et d'assemblage final. Il prend également en charge les essais au sol, la réalisation de la pointe avant et la fabrication des

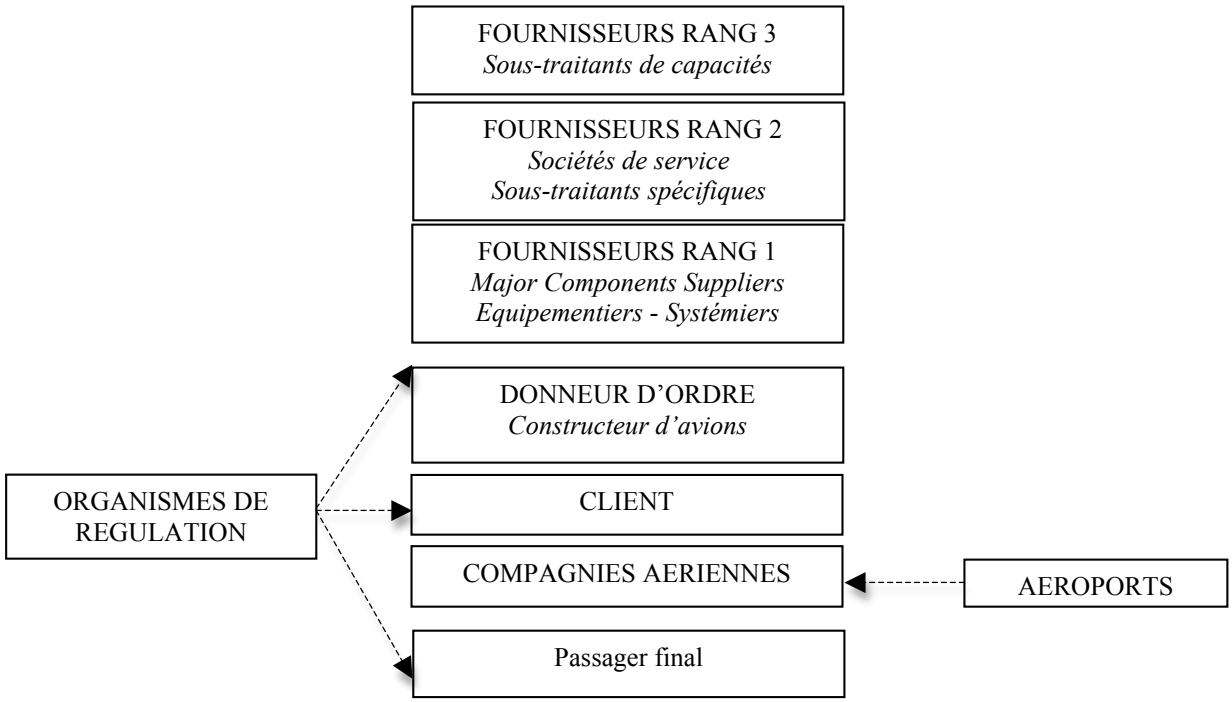
mâts et des réacteurs. Les acteurs qui entretiennent des relations directes et régulières avec le donneur d'ordre, appelés souvent les « *Major Components Suppliers* » ou fournisseurs de composants majeurs sont définis comme étant le premier rang de sous-traitance. Ils fournissent notamment des parties de structures, des systèmes d'avioniques ou encore des systèmes de propulsion. A ce niveau de la filière, il convient de distinguer les équipementiers des systémiers. En effet, les systémiers prennent en charge la conception et la réalisation de sous-ensembles et de modules de systèmes. Au contraire, les équipementiers ont tendance à se concentrer davantage sur la réalisation (Kechidi et Talbot, 2006 ; Kechidi, 2006). D'un point de vue conceptuel, la distinction entre ces deux catégories d'acteurs, repose sur le degré de partage du risque financier. Cependant, il faut être prudent avec ces définitions théoriques, car sur le terrain, les contours entre les systémiers et les équipementiers s'avèrent beaucoup plus flous. Un équipement peut faire partie d'un système tandis qu'un équipementier peut participer à la conception de sous-ensembles.

Les acteurs de second rang, sociétés de service ou sous-traitants spécifiques, entretiennent des relations marginales avec le donneur d'ordre, et sont davantage amenés à traiter avec les équipementiers ou avec les systémiers. Les sociétés de service jouent un rôle important dans la filière et ce, à tous les stades du processus de fabrication. Des sociétés prestataires de services informatiques (SSII) peuvent intervenir en amont, des sociétés de service spécialisées dans les activités de gestion production vont s'impliquer au cœur du processus, et enfin d'autres sociétés de service prennent en charge en aval les aspects maintenance, marketing etc. Les sous-traitants spécifiques, sont en général des acteurs qui interviennent sur des domaines d'activités très particuliers, mais extrêmement stratégiques. Ils maitrisent la conception et l'industrialisation de composants qu'ils vont ensuite proposer aux acteurs du rang supérieur.

Enfin, il est possible de distinguer un dernier rang d'intervenants dans la filière, où interviennent non plus des sous-traitants spécifiques, mais des sous-traitants de capacité. Sans aucune relation directe avec le donneur d'ordre, ils traitent généralement avec des équipementiers ou avec des sous-traitants spécifiques. Leur activité est dédiée à la production de pièces ou de composants en série.

Cette représentation de la structure de la sous-traitance nous permet d'adapter la représentation de la filière aéronautique proposée par Malaval et Bénaroya (2001) (figure 4).

Figure 4 : la filière aéronautique française



Source : les auteurs

2.1.2. La filière spatiale

L'organisation de l'activité spatiale française est fortement liée au contexte européen. Les Etats membres de l'union européenne doivent participer financièrement, en fonction de leurs revenus, à des programmes spatiaux dits « obligatoires ». Ces programmes traitent à la fois des activités de base (étude des projets futurs, recherche technologique, investissement technique, systèmes informatiques et formation) et des satellites scientifiques. En outre, chaque Etat peut choisir d'allouer une subvention supplémentaire à des programmes dits « facultatifs » qui concernent des domaines d'applications divers (lanceurs, observation de la Terre, télécommunications, vols habités, infrastructures orbitales). L'ensemble des programmes, obligatoires et facultatifs, sont élaborés et coordonnés par l'Agence Spatiale Européenne, ESA (*European, Spatial Agency*). La conduite de ces programmes est régie par *la loi du juste retour* appelé également *principe du retour géographique*. Cette règle établit que la participation financière d'un pays doit lui revenir proportionnellement à l'investissement fourni, sous forme de contrats passés avec les sociétés nationales. L'objectif est alors de pérenniser les sommes investies dans les programmes européens mais également de dynamiser l'industrie européenne. Les instances de l'Union Européenne incitent les industriels européens à participer à des programmes de différents Etats membres, pas

nécessairement de leur pays d'origine. Chaque participation est soumise à l'accord préalable des Etats, d'une part, et au *principe de réciprocité des participations*, d'autre part. Ce principe stipule par exemple, qu'une entreprise allemande ne peut intervenir dans un programme français que si une entreprise française intervient à son tour dans un programme allemand. L'Agence Spatiale Européenne au travers de l'élaboration de programmes spatiaux, des principes qu'elle édicte, encourage le développement de coopérations entre les acteurs de l'industrie. Cette politique européenne est soutenue par les pouvoirs publics nationaux. Au niveau français le CNES (Centre National des Etudes Spatiales) veille à l'application des directives européennes. Dans le cadre de ses prérogatives, le CNES peut susciter ou encourager le développement de collaborations entre des acteurs autrement concurrents afin de répondre aux principes de retour géographique ou de réciprocité des participations. Par ailleurs, les industriels peuvent choisir délibérément de travailler avec certains de leurs concurrents dans le but d'obtenir des subventions.

L'organisation de la filière spatiale française semble fortement liée au contexte européen. Les institutions européennes puis nationales promeuvent les politiques de coopération entre les industriels, même lorsque ceux-ci appartiennent au même segment de la chaine de valeur. Ce type de collaborations a déjà fonctionné par le passé. Le moteur Vulcain intègre par exemple les contributions de 14 industriels implantés dans 10 pays différents, l'entreprise Snecma Moteurs étant le maître d'œuvre. De même, les étages *d'Ariane 5* témoignent d'un effort collaboratif réalisé par sept acteurs majeurs de la filière spatiale.

3. RESULTATS

Au sein de chaque niveau de la filière, les acteurs semblent amenés à développer des politiques de coopération avec certains de leurs concurrents. Ces relations, bien que répondant toutes au nom de coopétition, présentent des caractéristiques différentes. En effet, ces stratégies résultent parfois d'un processus décisionnel, délibéré, alors que dans d'autres configurations, il s'agit davantage d'un mode relationnel suggéré voire même contraint. De part leur position intermédiaire au sein de la filière, les acteurs peuvent se trouver tantôt dans une situation de commanditaire ou de commandité pour coopérer avec leurs concurrents.

Enfin, nous verrons le cas d'organisations pour qui ce type de relations s'avère inenvisageable.

3.1. LA COOPETITION IMPOSEE

Nous définissons la coopétition imposée comme une relation forcée, une obligation à la coopération avec un rival pour obtenir un marché. Le caractère imposé permet d'insister sur les sanctions pour la firme en cas de non-respect de l'obligation. L'organisation qui refuserait de coopérer s'exposerait ainsi à l'exclusion du marché dans un premier temps, mais également à un risque de marginalisation pour des relations commerciales futures. Un acteur dominant peut estimer intéressant pour lui que l'un de ses fournisseurs coopère avec ses concurrents, et exiger ainsi ce type de relations. Cet acteur dominant va pouvoir agir comme une firme pivot pour devenir « l'architecte » de relations de coopétition. Dans la filière spatiale, ces compétences architecturales peuvent être détenues par une variété d'acteurs. Le client afin de se prémunir contre un éventuel risque de défaillance de la part de ses fournisseurs va encourager les collaborations. Ainsi, si un partenaire n'est plus capable d'honorer son engagement, le client peut toujours se reposer sur ses partenaires. Au-delà des clients, les pouvoirs publics, nationaux ou européens, peuvent également exercer un rôle d'architecte. En effet, au travers des règles qu'ils édictent, ils régissent les relations de coopétition. Les donneurs d'ordre, bien que concurrents, sont donc contraints de travailler ensemble pour satisfaire les principes de retour géographique ou de réciprocité des participations établis par l'ESA. Notre propos doit tout de même être nuancé. Le degré de contrainte exercé sur les partenaires est variable. Dans certains cas, bien que la politique de coopération leur soit imposée, les acteurs conservent une marge de manœuvre quant au choix de leurs partenaires. Les industriels peuvent alors choisir de coopérer avec un concurrent ou avec un non-concurrent.

Il est intéressant de souligner que ce type de politique de coopétition est bien ancré dans les pratiques des acteurs de la filière spatiale. Les exigences du marché sont telles qu'un acteur peut difficilement répondre seul à un appel d'offre. Les évolutions commerciales et les enjeux politiques ont augmenté les contraintes pesant sur les fournisseurs de satellites. Dans ce contexte, les relations de coopétition sont devenues encore plus nécessaires qu'auparavant. Dans la filière aéronautique la configuration est quelque peu différente. Le donneur d'ordre peut exiger la mise en place de collaborations auprès de ses sous-traitants concurrents. De manière discrétionnaire et dans son propre intérêt, la firme dominante va exiger que ses fournisseurs coopèrent. Cette démarche participe de la volonté du donneur d'ordre d'améliorer la qualité des composants livrés, mais également de partager un certain nombre de risques techniques et financiers. Toutefois, par peur de voir son influence ou son pouvoir

se restreindre, le donneur d'ordre cherche à éviter la constitution de monopoles au niveau de ses fournisseurs, notamment au niveau des rangs un et deux. Ainsi, en imposant à ses fournisseurs concurrents de coopérer, le donneur d'ordre, espère stimuler, encourager la compétition.

3.2. LA COOPETITION SUGGEREE

Par le terme « coopétition suggérée » nous faisons référence à une relation de coopération entre firmes rivales, incitée par un acteur extérieur à la relation pouvant être qualifié d'acteur tiers. De ce point de vue, une firme pivot, peut encourager deux ou plusieurs fournisseurs concurrents à travailler ensemble. Toutefois, à la différence de la « coopétition imposée » identifiée au paragraphe précédent, la firme pivot n'a pas suffisamment de pouvoir pour aller jusqu'à contraindre les acteurs à agir dans le sens qu'elle estime pertinent. En effet, elle ne dispose pas de suffisamment de leviers d'actions, d'outils de persuasion pour obliger les fournisseurs à agir d'une façon particulière. Autrement dit, l'architecte peut proposer à des concurrents de travailler ensemble, mais ceux-ci conservent un pouvoir décisionnel, un certain degré de liberté leur permettant de refuser. La relation de coopétition s'établit lorsque la firme pivot est capable de persuader les partenaires que coopérer représente la meilleure stratégie pour l'ensemble des parties. L'idée ne provient pas directement des partenaires, cependant, ils choisissent consciemment de s'impliquer dans une telle politique de collaboration.

Les pouvoirs publics ont impulsé sur l'ensemble du territoire national une dynamique de regroupements d'entreprises, même entre concurrents, autour de la formulation d'appels à projets. Cette démarche est légion dans les organismes associatifs de promotion d'une activité industrielle. Les politiques étatiques et les actions de promotion du territoire, notamment par au travers la création de pôles de compétitivité, financent des projets dans lesquels interviennent des firmes concurrentes. Ce mode d'organisation créée un contexte propice au développement de relations de coopétition. L'objectif des pôles de compétitivité n'est pas de contraindre les acteurs à travailler ensemble, mais de les encourager à le faire. Cette incitation implique la création d'un réseau d'entreprises, de connaissances mais également d'interfaces de communication facilitant les collaborations. En outre, le financement des projets par des organismes institutionnels constitue une véritable motivation. Les budgets sont alloués prioritairement aux projets intégrant de véritables pools d'entreprises, de tailles variées, aux compétences complémentaires. Les industriels peuvent notamment bénéficier d'un financement public à hauteur de 50% de leur budget s'ils travaillent en collaboration. Souvent

pour bénéficier de cet effort financier, les entreprises s'efforcent de s'organiser en conséquence. Un tel mode de fonctionnement de l'activité économique représente bien un cadre incitatif au développement de relations de coopétition. Dans leur démarche, les pouvoirs publics sont soutenus par certains donneurs d'ordre de la filière aéronautique. Pour eux, ces projets représentent des opportunités pour obtenir des financements externes. Ils vont donc encourager leurs sous-traitants concurrents à coopérer. Même si les aides financières sont allouées à leurs fournisseurs, les donneurs d'ordre sont ceux qui, indirectement bénéficient des retombées les plus importantes. Si les questions de financement représentent une incitation forte à la coopétition, elles ne sont pas exclusives. Les institutions publiques édictent des règles qui tendent à promouvoir la coopétition. L'Agence Spatiale Européenne notamment, favorise les arrangements qui l'intéressent, sans pour autant les créer, mais, avec des incitations potentiellement assez fortes.

Par ailleurs, les pouvoirs publics ne sont pas les seuls à disposer d'un pouvoir incitatif fort. En effet, sur certains programmes, le client peut demander à ce que son fournisseur préférentiel s'associe à un ou plusieurs de ses concurrents, jugés compétents, complémentaires, et économiquement intéressants. Cela se produit fréquemment dans la filière aéronautique, et plus particulièrement au niveau des systémiers. Le client encourage ces acteurs à travailler avec leurs concurrents pour obtenir une meilleure offre globale et les accompagne ensuite dans leur démarche. L'objectif pour le client est de profiter des complémentarités de ressources, de compétences, de technologies, ou de synergies qui existent entre ses fournisseurs.

Ce comportement a également été identifié dans la filière spatiale, dans les activités d'observation de la terre. Dans la mesure où chaque acteur formule une offre très spécifique du point de vue technique, les différents fournisseurs se trouvent finalement complémentaires. Pour satisfaire leurs besoins, les clients ont parfois besoin de recourir à deux offres concomitantes, ce qui conduit le prestataire à s'organiser avec ses compétiteurs. Des relations de coopétition entre sous-traitants peuvent également être suggérées par le donneur d'ordre. Les grands donneurs d'ordre des filières aéronautiques et spatiales usent de cette incitation au regroupement pour profiter également des complémentarités et des synergies. Parce que leur fournisseur dispose d'une forte influence au sein de la filière, le donneur d'ordre ne peut le contraindre à agir de façon collaborative, mais il va formuler sa requête sous la forme d'une recommandation. Il va user de sa position dans la filière pour convaincre son fournisseur d'agir dans le sens qu'il souhaite. Il s'agit bien d'une incitation de la part du donneur d'ordre, et non d'une contrainte imposée aux fournisseurs.

Toutefois, la distinction entre une situation de coopétition suggérée et de coopétition imposée n'est pas toujours évidente. La suggestion est parfois formulée de sorte qu'elle ne laisse que peu d'alternatives aux acteurs concernés.

3.3. LA COOPETITION DELIBEREE

Notre analyse a révélé une troisième forme de relations de coopétition que nous avons caractérisée de « *coopétition délibérée* ». Cette dénomination traduit l'attitude volontariste des acteurs, qui stratégiquement choisissent d'entrer en coopétition. Nous avons pu observer ce type de démarche à la fois entre des acteurs de la filière aéronautique et au sein de la filière spatiale. L'envie, l'enthousiasme et l'intention stratégique, vont alors permettre aux compétiteurs de travailler ensemble. Dans l'aéronautique, les donneurs d'ordre laissent à la discrétion de leurs sous-traitants concurrents, la possibilité de coopérer ou non. Pour les sous-traitants, les raisons de la recherche délibérée d'actions coopétitives sont multiples. Pour de nombreuses firmes il s'agit de trouver des complémentarités, car, elles ne possèdent pas toujours en interne des compétences nécessaires pour répondre aux appels d'offre des clients. Les systèmes coopétitifs délibérés observés dans cette étude concernent principalement la partie développement, la partie recherche fondamentale restant propre à chaque firme. Dans ce cadre, une entreprise recherche des partenariats avec des industriels concurrents pour bénéficier notamment de capacités d'investissements supérieurs. De cette façon elle partage les risques commerciaux et financiers, mais également les risques produits avec son partenaire. Ces coopérations donnent lieu à l'établissement de contrats de partenariats, ainsi qu'à la constitution de phases de travail communes réalisées en « plateaux ». Nous pouvons citer un exemple historique. En 1988, commence une coopération dyadique entre *Honeywell* et *Liebherr,* deux systémiers compétiteurs pour fournir une réponse commune à l'appel d'offre d'un avionneur. Chaque acteur a apporté dans le projet, son savoir-faire, sa spécialité, sa compétence, etc. La partie système a été confiée à *Liebherr*, jugé plus compétent, alors que les développements turbos et les échangeurs étaient attribués à *Honeywell*, *Liebherr* ne disposant pas de ces compétences en interne. Cette relation coopétitive s'explique par la très forte spécialisation que connaissait chacun des systémiers dans les années 1990. Dans une logique gagnant-gagnant, ils ont proposé une offre meilleure que celle qu'ils auraient pu formuler chacun de leur côté. Au sein de la filière spatiale, il existe une véritable volonté de la part des donneurs d'ordre de travailler ensemble. Ainsi, le choix des partenaires repose sur un consentement mutuel ajustement mutuel de la part des acteurs. La relation de coopétition

résulte donc d'un processus décisionnel. Le choix des partenaires tient compte de divers critères : complémentarités en termes de ressources et de compétences, compatibilités culturelles, proactivité des acteurs, vision partagée etc. Les cabinets de conseil, considérés au sein des filières aérospatiales comme des acteurs de second rang, peuvent intervenir pour soutenir la démarche stratégique des firmes. Les partenaires font appel à ces acteurs pour arbitrer la coopétition, réguler les tensions qui peuvent apparaître au cours du projet. Les cabinets de conseils proposent ainsi des services d'accompagnement, des interventions sous forme de coaching afin de permettre aux industriels de renforcer leurs compétences managériales. Jusqu'à présent, notre étude a envisagé des cas de coopération entre concurrents et questionné l'émergence de ces relations. Cependant, au cours de notre recherche, nous avons pu observer des situations où les acteurs ne souhaitaient pas collaborer.

3.4. COOPETITION NON SOUHAITEE

Au cours de notre étude nous avons également interrogé des acteurs qui ne souhaitent pas collaborer avec leurs concurrents. Selon eux, une relation de compétition permet de stimuler la course aux innovations. Les grands donneurs d'ordre de la filière aéronautique, sans aucune équivocité, ne peuvent concevoir de travailler ensemble. Par ailleurs, dans des contextes très spécifiques, les donneurs d'ordre estiment plus intéressants pour eux que deux fournisseurs répondent séparément à un appel d'offre. Ils vont alors refuser la mise en place de relations de coopétition entre leurs fournisseurs. Il convient de souligner que des fonctions sont exclues de la coopétition. Notre étude montre que les entreprises ne souhaitent pas collaborer sur la partie recherche. Les exceptions de projets coopératifs que l'on retrouve en R&D sont principalement menés dans le cadre de pôles de compétitivité. Mais, ces projets de recherche se réalisent avec des partenaires académiques avec qui les industriels ne sont pas en compétition directe. De plus, ces projets concernent des activités parfois éloignées du cœur de métier. Généralement, les industriels évitent les partenariats en R&D avec des partenaires avec qui ils peuvent se retrouver en concurrence.

4. DISCUSSION

Les organisations évaluent les avantages résultant de la combinaison simultanée de stratégies concurrentielles et coopératives (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel et a., 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996). La recherche d'avantage concurrentiel semble être la première

motivation qui incite des firmes concurrentes à coopérer (Gulati et al. 2000). Cependant ce type de stratégie ne résulte pas toujours d'un processus décisionnel délibéré. Cette étude tente d'apporter des éléments d'explication concernant l'émergence de relations de coopétition. Une analyse au sein des filières aéronautiques et spatiales révèle l'existence d'une pluralité de formes de coopétition (Dagnino et Padula, 2002 ; Walley, 2007). En fonction de leur position structurelle au sein d'un écosystème d'affaires, les firmes concurrentes s'impliquent différemment dans des relations de coopération. Ces résultats confirment ceux de Porter et Fuller (1986) et participent à la construction d'une théorie de la coopétition.

L'influence des relations verticales sur les relations horizontales

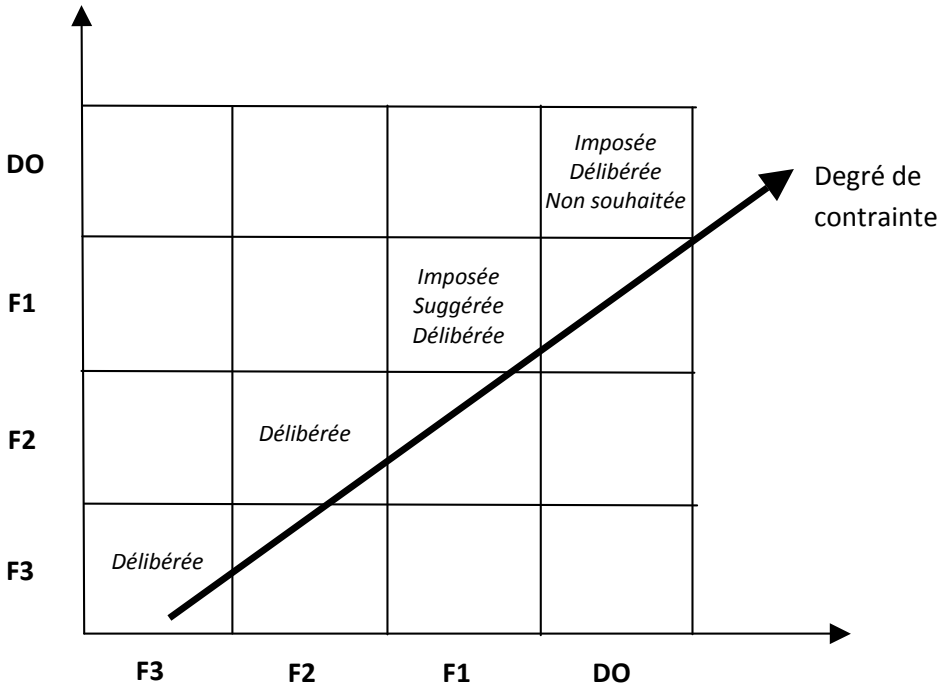
Nous identifions quatre formes de coopétition qui peuvent être analysées en fonction de la position structurelle des acteurs impliqués dans ces relations. La coopétition délibérée apparaît davantage entre des fournisseurs de rang deux ou trois. La coopétition, incitée, suggérée par un acteur disposant de compétences architecturales, est plutôt présente entre des fournisseurs de rang 1. Au contraire, la coopétition imposée par le fait d'un client ou d'un organisme de régulations, peut être associée aux relations entre donneur d'ordre. Ce sont également les donneurs d'ordre qui expriment le plus leur volonté à ne pas coopérer avec leurs concurrents. Une telle collaboration est perçue comme une gêne voire comme une entorse au bon déroulement d'un projet. Au regard de ces analyses notre *proposition 1* semble validée. La structure des relations verticales exerce une influence sur l'émergence de relations de coopération entre acteurs concurrents. Ce résultat introduit la notion de pouvoir, de gouvernance dans l'analyse des stratégies de coopétition. Comme le montrent Ponte et Gibon (2005), les relations entre des acteurs situés au même niveau de la chaîne, ne sont pas dépourvues d'intérêt pour comprendre la gouvernance des activités au sein d'une chaîne globale de valeur. Aussi, nous proposons-nous de croiser une telle perspective avec l'analyse verticale des relations inter-organisationnelles perspective proposée par Gereffi et al. (2005). Nous montrons ainsi que la structure des relations clients – fournisseurs influence les modes de coordination des activités au niveau des différents segments de la chaine de valeur.

Un degré de contrainte qui augmente avec la position dans la filière

Les résultats de l'étude montrent que la position de la firme au sein de la filière influence l'émergence des stratégies de coopétition. Les fournisseurs de rang deux et trois ont tendance à choisir délibérément ce type de politique, ce qui valide notre proposition 2. Bien qu'il s'agisse souvent de petites structures, celles-ci considèrent que la coopétition représente leur

meilleure option pour assurer leur compétitivité et donc leur survie. En raison de ressources limitées, les firmes recherchent des complémentarités afin de créer des synergies. Ces résultats peuvent alors s'inscrire dans le prolongement des travaux de Morris et al. (2007) sur les relations de coopétition entre PMEs. Ils confirment également ceux de Bengtsson et Kock (2000) qui établissent un lien position entre besoin d'une firme en ressources extérieures et sa tendance à adopter un comportement coopératif. Les relations de coopétition, entre les fournisseurs de rang un ou entre donneurs d'ordre, ne résultent pas d'un processus décisionnel délibéré. Elles semblent être suggérées voire imposées par un acteur disposant de compétences architecturales. Dans le cas des fournisseurs de premier rang, le donneur d'ordre va jouer ce rôle d'architecte. Nos *propositions 3b et 4b* se retrouvent validées. En outre, les relations entre donneurs d'ordre semblent suggérées ou imposées soit par le client ou par les pouvoirs publics. Ce résultat confirme *les propositions 3a et 4a*. Le client occupe une place centrale dans les filières aéronautiques et spatiale. Il peut choisir de confier son activité à une seule entreprise ou préférer une alliance d'entreprises. Ce résultat semble cohérent avec ceux de Depeyre et Dumez (2007). Par ailleurs, nous pouvons noter que les pouvoirs publics disposent également d'une compétence architecturale. Dans la filière spatiale, le CNES et l'ESA disposent de pouvoirs règlementaires forts qui sont autant d'incitation à coopérer pour les donneurs d'ordre. Les modes relationnels que nous avons identifiés comme « imposé » ou « non-souhaité », caractérisent principalement des relations entre donneurs d'ordre. Cette observation peut être expliquée à la fois par la position des acteurs sur le marché, mais également par leur rapport de force. Dans la filière aéronautique, les donneurs d'ordre ne souhaitent pas coopérer afin d'éviter des risques potentiels en termes de fuites d'informations ou d'imitations technologiques. Notre résultat semble cohérent avec celui de Bengtsson et Kock (2000). Une firme en position dominante adopte un comportement plutôt concurrentiel. Cependant, notre étude apporte peu d'éléments concernant l'influence d'un fournisseur de rang deux ou trois sur les stratégies de coopétition de ses propres fournisseurs. Par conséquent, *les propositions 3c et 4c* ne peuvent être validées. Au regard de ces résultats, il apparaît que plus les acteurs occupent une place dominante au sein de la filière, moins les stratégies de coopétition dans lesquelles ils sont impliqués résultent d'un processus décisionnel stratégique et délibéré. Autrement dit, plus les firmes dominent la filière, plus elles subissent l'influence d'un acteur disposant de compétences architecturales. Le degré de contrainte qui pèse sur les compétiteurs augmente donc avec la position des firmes au sein des filières (figure 4).

Figure 4 : Quatre formes de coopétition



Source : les auteurs

CONCLUSION

Le concept de coopétition permet d'analyser les relations inter-organisationnelles sous l'angle de la dialectique et du paradoxe (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2003). Afin d'appréhender toute la portée de ce néologisme, les auteurs en sciences de gestion ont successivement proposé des cadres d'analyse (Nalebuff et Brandenburger, 1995, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Toutefois ces modélisations ont souvent occulté les questions de pouvoir et de domination entre les acteurs d'une filière. Nous nous interrogeons dans cette étude sur l'influence que peut avoir la structure des relations verticales sur l'émergence de relations de coopétition. La vision verticale des relations inter-organisationnelles proposée par Porter (1986) a été complétée par l'introduction du concept de gouvernance des chaines globales de valeur (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005). Pourtant, cette vision demeure insuffisante pour considérer les modes de coordination au niveau des différents segments de la chaine (Ponte et Gibon, 2005). Dans cette perspective nous proposons une grille de lecture originale des stratégies de coopétition.

Une étude qualitative auprès des principaux acteurs des filières aéronautiques et spatiales a révélé l'existence de quatre formes de relations coopétitives : la coopétition délibérée,

suggérée, imposée ou non-souhaitée. Les résultats montrent qu'une relation de coopération entre compétiteurs est influencée par la structure des relations verticales au sein de la filière. En outre, dans le prolongement des travaux de Depeyre et Dumez (2007) nous montrons qu'un acteur disposant de compétences architecturales, tel une firme pivot, est alors capable d'inciter des relations de coopétition. Le degré d'incitation peut être variable. Lorsqu'il est faible, il s'agit simplement de suggérer à deux compétiteurs de travailler ensemble. Au contraire, lorsque le degré est fort, les deux firmes perdent toute liberté de choix et doivent impérativement agir suivant les recommandations de l'architecte. Enfin, nous montrons que le degré de contrainte qui pèse sur les compétiteurs augmente avec la position des firmes au sein de la filière. Plus une organisation domine la filière, plus ses relations de coopération lui seront contraintes ou suggérées. Ce résultat est cohérent avec celui de Bengtsson et Kock (2000). Cette étude comporte néanmoins un certain nombre de limites qui sont autant de perspectives de recherches futures. Tout d'abord, il s'agit d'une étude qualitative de type étude de cas qui n'autorise pas une généralisation des résultats. Des études complémentaires au sein d'autres secteurs d'activité seraient utiles. Par ailleurs, les résultats de cette étude n'expliquent que partiellement l'émergence des différentes formes de coopétition, au travers de la structure des relations verticales entre les acteurs. D'autres facteurs explicatifs sont à considérer tels que le degré de dépendance en ressources, la taille des firmes ou encore leurs expériences collaboratives antérieures. Une étude empirique quantitative pourrait permettre de conforter et compléter ces résultats.

REFERENCES BIBLOGRAPHIQUES

Bengtsson M., Kock S., 2000, "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, **29**: 411-426.

Bengtsson M., Kock S., 1999, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks". *Journal of Business and Industrial Marketing*, **14** (3): 178-190.

Bengtsson M., Solvell O., 2004, "Climate of competition, clusters and innovative performance". *Scandinavian Journal of Management,* **20**: 225-244.

Brandenburger A. M, Nalebuff B. J., 1995, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy". *Harvard Business Review*, **July-august**: 57-71.

Bresser R. K. Harl J., 1986, "Collective Strategy: Vice or Virtue?". *Academy of Management Review*, **11** (2): 408-427.

Cameron K., Quinn R., 1988, "Organizational paradox and transformation", *in* Quinn, R et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger, pp 1-18.

Carayannis E. G., Alexander J., 1999, "Winning by Co-Opeting in Strategic Government-University-Industry R&D Partnerships: The Power of Complex, Dynamic Knowledge Networks" *Journal of Technology Transfer;* Aug; 24, 2-3; pp. 197-210.

Charreire S. Durieux F., 1999, "Explorer et tester" *in* Thiétard R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management,* Paris, Dunod, pp. 57-80.

Charreire S. Huault I., 2002, "Cohérence épistémologique les recherches constructivistes françaises en management revisitées", *in* Mourgues N., Allard-Poesie F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (Ed.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, EMS, pp. 297-318.

Chen M. J, 2008, "Reconceptualizing the Competition-Coperation relationships", *Journal of Management Inquiry,* **20** (10): 1-19.

Child J., Faulkner, D., 1998, *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford New York, Oxford University Press.

Clarke-Hill C., Li H., Davies B., 2003, « The paradox of co-operation and competition in strategic alliances : Toards a multi-paradigm approach », *Management Research News*, **26** (1) : 1-21.

Dagnino G.B, Le Roy F., Yami S., 2007, "La dynamique des stratégies de coopétition", *Revue française de gestion,* **7** (176): 87-98.

Dagnino G.B, Padula G., 2002, "Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation", Paper presented at the annual meeting of EURAM, May, Stockholm.

Das T.K., Teng B., 2000, « Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspectives », *Organization Science*, 11 (1), 77-101.

Depeyre C. Dumez H., 2007, "Le rôle du client dans les stratégies de coopétition", *Revue française de gestion,* **7,** (176): 99-110.

De Rond M., Bouchihi H., 2004, « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, 15 (1) : 56-69.

Eisenhardt K.M, 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, **14**, (4): 532-550.

Fréry F., 1997, *La chaîne et le réseau,* dans Besson P. Dedand-Dehors, Vuibert, Paris.

Ganguli S., 2007, "Coopetition Models in the Context of Modern Business", *ICFAI Journal of Marketing Management*, **6** (4): 6-16.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., 2005, "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy,* **12** (1): 78-104.

Gnyawali D. R., He J., Madhavan R., 2006, "Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination", *Journal of Management,* **32**, (4), pp. 507-530.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. 2000, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, **21**: 203-215.

Hamel G., Doz, Y, and Prahalad, C.K, 1989, "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, **67** (1): 133-139.

Jacobides M., Billinger S, 2006, "Designing the boundaries of the Firm: From 'Make, Buy or Ally' to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture", *Organization Science,* **17** (2): 249-261.

Jacobides M., Knudsen T., Augier M., 2006, "Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures", *Research Policy*, **35**, (8): 1200-1221.

Jarillo, J.C., 1988, « On strategic network », *Strategic Management Journal*, Vol 9, pp. 31-41.
Kechidi M., Talbot D., 2006, "L'industrie aéronautique et spatiale: d'une logique d'arsenal à une logique commerciale", dans Colletis G. and Lung Y. (eds) *La France Industrielle en questions. Analyses sectorielles,* Paris, La Documentation Française, pp. 73-92.
Kechidi M., 2006, "La dynamique des relation inter-entreprises dans l'industrie aéronautique: une analyse de la sous-traitance d'Airbus France", *Revue Française de Gestion Industrielle*, 25 (2).
Lado A., Boyd N., and Hanlon S.C, 1997, "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model", *Academy of Management Review*, **22** (1): 110-141.
Langley A. Royer I., 2006, Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations, *M@n@gement*, **9** (3): 73-86.
Le Roy F., 2004, "L'affrontement dans la relation de concurrence", *Revue Française de Gestion,* vol. 30, n°148, pp. 179-193.
Luo Y., 2004, "A coopetition perspective of MNC–host government relations", *Journal of International Management*, **10** (4): 431-451.
Malaval P., Bénaroya C., 2001, *Marketing aéronautique et spatial : constructeurs, équipementiers, compagnies aériennes, aéroports, satellites, lanceurs*, Paris, Pearson Education.
Miles R. E., Snow C. C., 1986, "Organizations: new concepts for new firms", *California Management Review,* **28** (3): 62-73.
Moore J.F. (1996), *The death of competition leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Chichester, Harper Business.
Nalebuff B., Brandenburger A., 1996, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial.
Nalebuff B., Brandenburger A., 1997, "Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy", *Strategy & Leadership*, **25** (6): 28-35.
Niosi J., Zeghu M., 2005, "Aerospace clusters: Local or Global Knowledge Spillove", *Industry and Innovation*, **12** (1): 1-25.
Perroux F. 1973, *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas.
Ponte S., Gibon P., 2005, "Quality Standards conventions and the governance of global value chains", *Economy and Society*, **34** (1): 1-31.
Porter, M. E, Fuller, M. B., 1986. "Coalitions and global strategy". in M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 315-343.
Snow C., Miles R., Coleman H., 1992, "Managing 21st Century Networks Organizations", *Organizational Dynamics*, **20**: 5-19.
Uzzi B., 1997, "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly,* **42** (1): 35-88.
Walley K., 2007, "Coopetition: an Introduction to the Subject and an Agenda for Research", *International Studies of Management and Organization,* 37 (2): 11-31.
Washburn B., 1995, "Cooperation/Competition" (Editorial), *Telecom Asia*, **6** (4).
Yin R.K., 2003, *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.