

Mesurer la Coopétition : mission impossible ?

Anne-Sophie FERNANDEZ¹
ISEM - Université Montpellier I
ERFI

Pierre MARQUES
Groupe Sup de Co Montpellier
CEROM

Frédéric LE ROY
ISEM - Université Montpellier I
ERFI

Frank ROBERT
Groupe Sup de Co Montpellier
CEROM

Résumé :

Dans un environnement hypercompétitif (D'Aveni, 1995) l'avantage concurrentiel n'est pas durable. Les acteurs sont donc confrontés à un choix stratégique majeur : coopérer ou se concurrencer. L'émergence de la coopétition marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche qui réunit deux des principaux paradigmes du management stratégique et qui fait référence à une situation de compétition et de coopération simultanée. 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, 1999) ou encore comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino et al., 2007) la coopétition soulève encore de nombreuses interrogations théoriques et méthodologiques. En effet, afin par exemple de juger de l'intensité de la pratique coopétitive par une firme ou même de mesurer son impact sur la performance, il paraît aujourd'hui primordial de parvenir à appréhender le phénomène de manière fiable. L'objet de cette communication est donc de tenter d'identifier comment observer et mesurer un phénomène paradoxal issu de la combinaison de deux réalités contradictoires ? Aussi, à travers une revue de la littérature des travaux portant sur la coopétition mais aussi ceux concernant la coopération et la compétition, il apparaît que l'étude de la coopération et de la compétition ne peuvent être agrégés au sein d'un indicateur commun qui relèverait de la sursimplification. Nous proposons alors des méthodes d'analyses statistiques multivariées afin d'aboutir à une mesure pertinente et réaliste du phénomène coopétitif.

Mots clés : stratégies de coopétition, paradoxe, mesure quantitative

¹ Correspondances à envoyer à : Anne-Sophie FERNANDEZ - ERFI-ISEM - Rue Vendémiaire Espace Richter - BP 9659 - 34054 Montpellier Cedex 1 - Tel.: +33 (0)4 99 13 02 17 - Fax: +33 (0)4 99 13 02 10 - annesophiefernandez@hotmail.fr

Mesurer la Coopétition : mission impossible ?

Résumé :

Dans un environnement hypercompétitif (D'Aveni, 1995) l'avantage concurrentiel n'est pas durable. Les acteurs sont donc confrontés à un choix stratégique majeur : coopérer ou se concurrencer. L'émergence de la coopétition marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche qui réunit deux des principaux paradigmes du management stratégique et qui fait référence à une situation de compétition et de coopération simultanée. 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, 1999) ou encore comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino et al., 2007) la coopétition soulève encore de nombreuses interrogations théoriques et méthodologiques. En effet, afin par exemple de juger de l'intensité de la pratique coopétitive par une firme ou même de mesurer son impact sur la performance, il paraît aujourd'hui primordial de parvenir à appréhender le phénomène de manière fiable. L'objet de cette communication est donc de tenter d'identifier comment observer et mesurer un phénomène paradoxal issu de la combinaison de deux réalités contradictoires ? Aussi, à travers une revue de la littérature des travaux portant sur la coopétition mais aussi ceux concernant la coopération et la compétition, il apparaît que l'étude de la coopération et de la compétition ne peuvent être agrégés au sein d'un indicateur commun qui relèverait de la sursimplification. Nous proposons alors des méthodes d'analyses statistiques multivariées afin d'aboutir à une mesure pertinente et réaliste du phénomène coopétitif.

INTRODUCTION

« Pour être un bon observateur, il faut être un bon théoricien »

Darwin

Jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées comme les deux extrêmes d'un continuum. Étudiées séparément et parfois même en opposition, il ne semblait pas envisageable de pouvoir réunir ces deux dimensions. Or la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue, depuis la fin des années 1990, la norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Luo, 2004).

Le néologisme de coopétition est utilisé pour appréhender cette simultanéité de la coopération et la compétition. Le rapprochement de ces deux concepts a priori contradictoires marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche (Dagnino, Le Roy, Yami, 2007). Les firmes sont de plus en plus contraintes de gérer de façon paradoxale leurs relations. Cette évolution suggère un réexamen des enjeux de la concurrence au travers du dualisme et de la dialectique (Ibert 2004). C'est ainsi que Ibert (2005) plaide pour une « tolérance théorique » et la résolution « d'antagonismes conceptuels ».

Les recherches sur la compétition en management stratégique s'inscrivent essentiellement dans un paradigme issu des sciences économiques. Les travaux sur la coopération s'insèrent quant à eux, dans un paradigme issu de la sociologie (Burt, 1992). Le concept de coopétition est donc, à la fois un concept paradoxal, en ce sens qu'il inclut deux notions *a priori* opposées, et un concept schizophrène, puisque les deux paradigmes dont il est issu appartiennent à deux courants théoriques bien distincts, voire incompatibles.

Ce problème est d'autant plus important que le chercheur a pour ambition de développer des mesures de la coopétition. Comment observer et mesurer un phénomène paradoxal issu de la combinaison de deux réalités contradictoires ? Est-il possible d'avoir une mesure agrégée de la coopétition ? Au contraire doit-on aboutir à une observation du phénomène sous forme d'un couple multidimensionnel coopération-compétition ?

Au travers d'une revue de littérature non-exhaustive des principaux auteurs ayant traité de coopération, de compétition ou de coopétition, nous montrons que la création d'un indicateur de mesure global de la coopétition n'est pas envisageable. En effet, l'étude de la coopération et de la compétition relèvent d'ancrages théoriques différents et incompatibles. Quand la coopération se fonde sur l'approche sociologique, la compétition s'appuie largement sur

l'approche économique, et plus particulièrement, sur les théories de l'organisation industrielle.

Par conséquent, les indicateurs de mesure de la coopération et de la compétition ne peuvent pas être agrégés au sein d'un indicateur commun. Le concept de coopération décrit un phénomène multidimensionnel et, par suite, un indicateur de mesure unique risquerait de dénaturer le concept et d'en réduire la portée. Les méthodes d'analyses statistiques multivariées sont alors susceptibles d'aboutir à une mesure pertinente du phénomène de coopération.

1. LA COOPETITION : UN NOUVEAU MODE RELATIONNEL

1.1. COMPETITION, COOPERATION ET COOPETITION

Selon Koenig qui s'appuie sur les travaux de Poirier, *le terme de coopération exprime l'insuffisance « du paradigme de la stratégie d'anéantissement et de la bataille décisive »* et rappelle la nécessité de s'en dépendre. Perroux considérait ainsi, dès 1973, l'économie comme un « mélange de guerre et de paix ». La coopération n'est pas considérée comme l'alternance mais comme la simultanéité de la guerre et de la paix.

Cette position est relativement nouvelle en management stratégique. En effet, les recherches sur la compétition et les recherches sur la coopération sont issues de paradigmes bien différents, qui, jusqu'à présent, ont peu dialogué entre eux. Les principales théories de la compétition sont issues des sciences économiques et, essentiellement de l'Organisation Industrielle. Il en est ainsi de l'analyse structurelle de la concurrence (Porter, 1982) ou, plus récemment, de la théorie fondée sur les ressources (Barney, 1991). Dans cette approche, les entreprises sont considérées comme des entités autonomes qui luttent entre elles pour obtenir des avantages concurrentiels (Gulati et al., 2000) .

Dans une toute autre approche, les recherches sur la coopération sont essentiellement issues des théories sociologiques, et notamment, de la socio-économie (Abrahamson et Fombrun, 1984 ; Meschi, 2006 ; Fjelstad, Becerra et Narayanan, 2004). Ces recherches montrent que les relations entre les firmes dans un secteur ne se réduisent pas à leur simple dimension économique. Elles sont encadrées dans un ensemble de relations sociales qui sont autant d'occasion d'avoir accès à des ressources qui sont indispensables à la compétitivité des firmes.

Un premier rapprochement entre ces deux courants de recherche est tenté dans les travaux portant sur les stratégies d'alliance entre concurrents (Doz, 1996 ; Garrette et Dussauge,

1995 ; Zollo, Reuer et Singh, 2002). Dans ces recherches, les auteurs se situent soit dans la théorie de la compétition, les alliances sont donc essentiellement une occasion de développer un avantage sur ses concurrents (Hamel, 1991), soit dans la théorie de la coopération, l'alliance est alors l'occasion de développer des ressources relationnelles (Meschi, 2006 ; Fjelstad, Becerra et Narayanan, 2004).

Le concept de coopétition permet d'étudier les alliances entre concurrents en introduisant une nouvelle dimension : la dialectique entre la dimension coopérative et la dimension compétitive. En ce sens, c'est le fait d'exprimer cette dimension paradoxale qui légitime le concept de coopétition.

Cette dialectique est au fondement de l'approche sur les stratégies compétitives et coopératives. En effet, chacune de ces stratégies présente isolément des dysfonctionnements (Bresser et Harl, 1986). Les entreprises vont donc chercher à combiner les avantages de ces deux stratégies contradictoires (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel *et al.*, 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Dans cette perspective, alors que la coopération et la compétition étaient auparavant envisagées en opposition l'une par rapport à l'autre, il est possible de considérer ces deux dimensions simultanément en constituant un couple coopération-compétition. Le concept de coopétition, qui exprime cette simultanéité, peut alors faire l'objet d'une interrogation sur sa nature paradoxale.

1.2. MODELISER LA COOPETITION

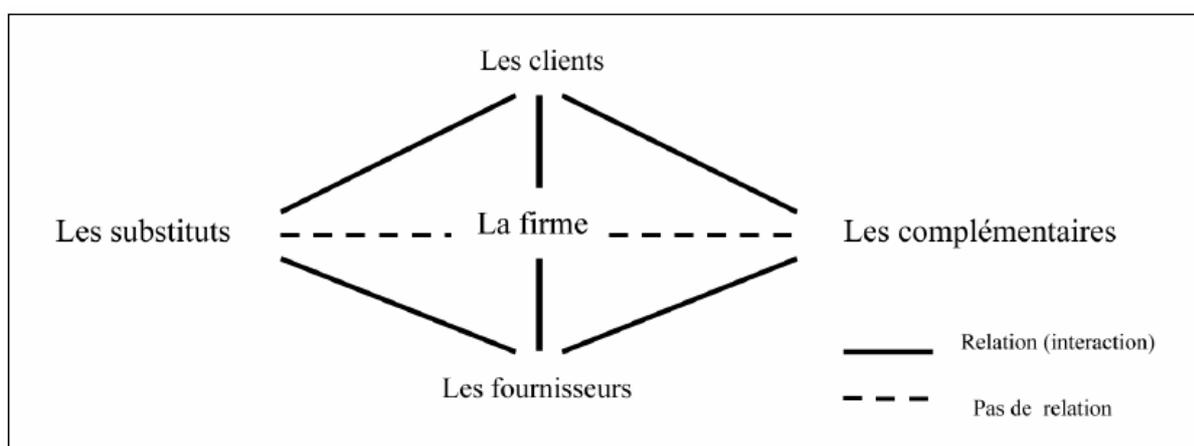
Cameron et Quinn (1988) définissent un paradoxe comme une contradiction apparente, un état dans lequel des éléments antagonistes se produisent au même moment. L'existence d'un paradoxe soulève alors deux questions majeures. D'un point de vue épistémologique, comment peut-on être une chose et son contraire à la fois ? Du point de vue individuel comment un acteur peut-il percevoir un concurrent comme un partenaire ?

La philosophie chinoise considère dans un esprit de dualisme et de changement que le Yin et le Yang coexistent dans tous les phénomènes universels (Luo, 2004). Cette perspective conduit à des répertoires de comportements de recherche de rentes syncrétiques alors que le Yin conduit simplement à la coopération et le Yang à la concurrence. Au contraire la pensée occidentale considère qu'un élément ne peut être une chose et son contraire. Les philosophes grecs tel Aristote construisent leur raisonnement sur une logique formelle et sur un ensemble de dualités qui exclut tout phénomène paradoxal tel que la coopétition. Cette idée se retrouve chez Descartes qui sépare l'homme et l'objet de sa conscience. Le clivage entre le Bien et le

Mal de la pensée chrétienne s'inscrit dans le même courant. De ce fait, la littérature en sciences de gestion, jusqu'aux travaux sur la coopération, n'a étudié qu'une seule dimension pendant longtemps: la coopération ou la concurrence (Dussauge et Garrette, 1991).

Nalebuff et Brandenburger (1996, 1997) sont les premiers à proposer une modélisation de la coopération. Ils mobilisent la théorie des jeux pour envisager la coopération comme « un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément » (Dagnino, Le Roy, Yami, 2007). La firme se positionne alors au centre d'un réseau de valeur (Figure 1).

Figure 1 : Le réseau de valeur (value net)



Source : Adapté de Nalebuff et Brandenburger (1995)

La coopération est envisagée indirectement par Lado, Boyd et Hanlon (1997). Les auteurs proposent une typologie des comportements stratégiques des firmes à la recherche de rentes économiques. Ils s'appuient sur trois grands courants théoriques, la RBV, la théorie des jeux et l'approche socio-économique, pour présenter la coopération et la compétition comme deux extrêmes d'un même continuum. Ils montrent que les firmes à la recherche de rente peuvent choisir entre quatre comportements possibles (Tableau 1).

Tableau 1 : Les comportements de recherche de rente

		Orientation coopérative	
		Faible	Forte
Orientation compétitive	Forte	Comportement coopératif	Comportement syncrétique
	Faible	Comportement monopolistique de recherche de rente	Comportement compétitif de recherche de rente

Source : Adapté de Lado, Boyd et Hanlon, 1997

Le comportement de recherche de rentes « syncrétiques » correspond à un équilibre dynamique entre stratégie concurrentielle et stratégie coopérative. Il décrit bien une situation de coopération.

Bengtsson et Kock (1999, 2000) développent une théorie de la coopération basée principalement sur l'approche par les réseaux. Ils s'appuient également sur la RBV. Les auteurs proposent un cadre d'analyse des stratégies d'entreprises. Ils identifient quatre modes relationnels possibles : la coopération, la coopération, la compétition et la coexistence (Tableau 2).

Tableau 2 : les relations entre concurrents

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

Source : Adapté de Bengtsson et Kock, 1999.

Bengtsson et Kock (2000) montrent que la coopération et la compétition peuvent intervenir simultanément mais sur des dimensions différentes. La coopération est alors définie par les auteurs 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 » (2000, p. 412).

Nous retenons comme définition de la coopération la proposition formulée par Dagnino, Le Roy et Yami (2007). Ils présentent la coopération comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs ». Cette approche nous semble particulièrement pertinente. Elle accorde une place prépondérante au rôle des acteurs et souligne l'importance de la convergence de leurs intérêts. Ainsi, permet-elle de rendre compte de la complexité de la réalité coopérative. La question qui se pose alors est la suivante : peut-on traduire cette définition par une mesure empirique ?

2. ENJEUX ET DEFIS DE LA MESURE DE LA COOPETITION

2.1. LES ENJEUX DE LA MESURE DE LA COOPETITION

Si la raison d'être de la stratégie est de contribuer à l'amélioration de la performance d'une organisation, il est fondamental de connaître l'impact de la coopération sur la performance des firmes. Autrement dit, si les stratégies de coopération se sont imposées comme des normes

stratégiques pour de nombreux secteurs d'activité, la question de leur impact sur la performance demeure. Les stratégies de coopération sont-elles plus performantes que les stratégies purement coopératives ou purement concurrentielles ? (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). Quels sont les facteurs qui influencent la relation entre les stratégies de coopération et la performance des firmes ?

Des recherches qualitatives ont traité de ces questions. Les stratégies de coopération sont présentées comme des « pratiques bénéfiques » (Uzzi, 1997) ou encore comme « les relations les plus avantageuses entre concurrents » (Bengtsson et Kock, 2000). Pour Hamel (1991), la performance des firmes est liée à leur comportement concurrentiel. En développant simultanément une politique coopérative et une politique concurrentielle, les firmes encouragent l'apprentissage organisationnel (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Lado et al. 1997, Child et Faulkner, 1998 ; Bengtsson et Solvell, 2004).

Le statut de norme stratégique n'implique pas nécessairement des répercussions positives pour les firmes. Comment définir si le choix d'une stratégie de coopération est plus pertinent que celui d'une coopération pure ou qu'une compétition pure? Il semble exister un lien entre les stratégies de coopération et la performance des firmes. Certains auteurs montrent qu'il s'agit d'une relation positive (Luo et al., 2006 ; Bengtsson et Solvell, 2004 ; Fjelstad et al., 2004 ; Tsai, 2002 ; Child et Faulkner, 1998 ; Lado et al. 1997 ; Uzzi, 1997 ; Hamel, 1991) alors que d'autres affirment le contraire (Maltz et Kohli, 1996 ; Rindfleisch et Moorman, 2003).

Il est donc nécessaire de tenter de valider ou de réfuter de façon empirique ces postulats. Des travaux complémentaires doivent s'efforcer de confirmer l'impact des stratégies de coopération sur la performance des firmes (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007 ; Walley, 2007). Les facteurs de performance devront également être identifiés. Une méthodologie quantitative permettrait de repérer les variables économiques. La performance serait alors évaluée de manière financière. Au contraire, une méthodologie plus qualitative mettrait davantage l'accent sur des variables non-économiques. La performance est alors envisagée au travers d'indicateurs non financiers tels que les flux de connaissances. De la même façon, il semblerait également intéressant d'étudier les relations entre les stratégies de coopération et l'innovation ou bien les relations entre les stratégies de coopération et la satisfaction des clients. Cela suppose au préalable de parvenir à une mesure pertinente du phénomène de coopération.

Par ailleurs si les auteurs s'accordent sur la définition du concept de coopération, la question de l'existence de différents degrés de coopération demeure. Bengtsson et Kock (2000)

proposent une typologie des relations de coopération. Ils distinguent les relations à dominante coopérative, à dominance compétitive ou encore les relations plus paritaires. Nous nous demandons alors quelle est la relation la plus performante ? Afin de fournir des éléments de réponse tangibles à cette interrogation, il est important de parvenir à une mesure fiable de la coopération. L'enjeu est alors de savoir si une telle mesure est envisageable. Est-il pertinent d'envisager un indicateur de mesure globale de la coopération ? Est-il possible de mesurer les stratégies de coopération par une mesure agrégée de la dimension coopérative et de la dimension concurrentielle ?

Il serait possible d'unir coopération et compétition au sein d'un indice commun à condition que les indicateurs retenus soient comparables et la méthode retenue appropriée. Existe-t-il des indicateurs de mesure de la coopération et de la compétition quantifiables et comparables ?

2.2. LES DEFIS DE LA MESURE DE LA COOPERATION

Avant de traiter de la mesure de la coopération, il semble essentiel de s'intéresser à la mesure de deux dimensions qui la composent. En effet, la coopération est un concept récent en sciences de gestion, alors que la coopération et la compétition ont été l'objet de recherches plus abouties. Comment ces deux stratégies a priori paradoxales ont-elles été opérationnalisées par les chercheurs en sciences de gestion ? Quels ont été les courants théoriques mobilisés par les différents auteurs ? Nous présenterons successivement les travaux qui ont traité de la coopération puis de la compétition.

Fjelstad, Becerra, Narayanan (2004) soulignent les circonstances qui favorisent le développement de coopérations dans des industries de réseaux. Ils mettent en œuvre une méthodologie d'étude basée sur l'analyse structurale (Degenne et Forsé, 1997 ; Lazéga, 1998). Conformément à cette perspective, la coopération est mesurée au travers de divers indicateurs tels que la durée, la nature et l'impact de l'alliance. Des indicateurs similaires sont également utilisés par Rindfleisch et Moorman (2003).

Les théories des organisations leur suggèrent de retenir la durée et la nature du partenariat et le type de liens entre les acteurs pour mesurer le degré de coopération entre les différents acteurs. Les auteurs montrent ainsi que les firmes participantes à des alliances avec leurs concurrents deviennent progressivement moins orientées vers les clients. Ils expliquent cette évolution par l'influence de mécanismes structurels et comportementaux. Meschi (2006) combine la théorie des réseaux sociaux avec l'analyse structurale pour montrer que l'appartenance à un réseau d'alliances permet de réduire l'incertitude et les risques d'échecs

des futures alliances. Il utilise les concepts clés de centralité et d'intermédialité proposés par Lazéga (1998) pour opérationnaliser la coopération. Meschi (2006) conclut alors que la performance des coentreprises est enchâssée dans les réseaux sociaux.

Au regard de ces études, il semble que la coopération a été principalement envisagée au travers de la théorie des organisations (Rindfleisch et Moorman ; 2003) et au travers de l'analyse structurale des réseaux sociaux (Meschi, 2006 ; Fjelstad, Becerra et Narayanan, 2004).

L'analyse structurale des réseaux sociaux (Degenne et Forsé, 1997 ; Lazéga, 1998) propose une opérationnalisation intéressante de la coopération. Cette méthode grâce à l'observation des relations entre les membres d'un système social, cherche à reconstituer un système de relations et à décrire l'influence de ce système sur le comportement des membres. Elle combine de manière originale les caractéristiques des acteurs, de leurs relations, de leurs comportements, de leurs conséquences mais aussi celles du système. La structure est alors une représentation simplifiée du système social complexe. Elle permet ainsi d'identifier des régularités dans la composition et l'agencement de relations.

L'analyse structurale suggère d'étudier les réseaux sociaux en suivant une procédure en trois étapes. La première étape consiste en la reconstitution de la structure. Il s'agit dans la seconde étape de positionner les acteurs dans cette structure. Dans la dernière étape seront associées les positions des acteurs avec leurs comportements. Cette méthode d'analyse des phénomènes sociaux souligne l'importance des relations directes mais aussi indirectes. La position des acteurs joue un rôle déterminant dans l'analyse structurale. Le concept de centralité est donc au cœur de cette méthode. Il se décline sous trois formes : la centralité de degré (« degree »), de proximité (« closeness ») et d'intermédialité (« betweenness »).

Tableau 3 : Les principales mesures de la coopération

Auteurs	Thèse défendue	Théorie mobilisée	Mesure de la coopération
Rindfleisch et Moorman (2003)	Les firmes qui participent dans des alliances avec leurs concurrents deviennent moins orientées vers les clients (influence de mécanismes structurels et comportementaux)	Théorie des organisations	Durée et nature du partenariat Type de liens
Fjelstad, Becerra et Narayanan (2004)	Les auteurs soulignent les circonstances qui favorisent le développement de coopérations dans des industries de réseaux	Théorie du réseau de valeur Théorie des réseaux sociaux	Durée, nature et impact de l'alliance
Meschi (2006)	L'appartenance à un réseau d'alliances permet de réduire l'incertitude et les risques d'échec des futures alliances. La performance des co-entreprises est enchâssée dans les réseaux sociaux	Théorie des réseaux sociaux Analyse structurale	Centralité Intermédialité

Après avoir évoqué les travaux traitant des relations coopératives, nous nous intéressons à présent aux études menées sur la compétition. Maltz et Kohli (1996) identifient des déterminants individuels, interpersonnels, inter-fonctionnels, et environnementaux qui interviennent dans le processus de diffusion d'intelligence économique. Les managers d'une organisation se retrouvent effectivement en situation de compétition lorsqu'il s'agit de se procurer des informations de qualité. Les auteurs montrent que la compétition entre les managers est modérée par un ensemble de facteurs tels que la distance ou la rivalité d'un point de vue inter-fonctionnel, ou tels que le pouvoir de marché ou la longueur des relations d'un point de vue interpersonnel. L'environnement intervient au travers des flux structurels et de l'analyse de marché. Ces indicateurs ont pour but de mesurer un degré de compétition intra-firme, inter-individuel.

Pour mesurer la compétition à un niveau plus macro, entre les organisations, ce sont les indicateurs proposés par Ferrier, Smith, Grimm (1999) qui font référence. Les auteurs montrent que les caractéristiques des actions compétitives expliquent la performance des firmes exprimée en termes de parts de marché. Dans une perspective de dynamique ils mesurent la compétition inter-firmes au travers du nombre d'actions compétitives, de la durée de ces actions, ainsi que par leur complexité. L'opérationnalisation de la compétition proposée par Ferrier, Smith, Grimm (1999) à partir de la dynamique concurrentielle est l'une des plus utilisées dans les recherches menées dans ce champ.

Tableau 4 : Les principales mesures de la compétition

Auteurs	Thèse défendue	Théorie mobilisée	Mesure de la compétition
Maltz et Kohli (1996)	Les auteurs identifient les déterminants individuels, interpersonnels, inter fonctionnels et environnementaux du processus de diffusion de l'intelligence économique.	Intelligence économique	Compétition entre les managers Distance Rivalité Pouvoir de marché Longueur de relations
Ferrier, Smith et Grimm (1999)	Les caractéristiques des actions compétitives expliquent la performance des firmes en termes de parts de marché.	Dynamique concurrentielle	Nombre d'actions compétitives Durée des actions Simplicité des répertoires d'actions Dissimilarité

Au regard de cette revue de littérature non exhaustive, il apparaît que les études menées sur la coopération ou sur la compétition mobilisent des cadres théoriques différents voire même contradictoires. En effet, les études sur la coopération (Rindfleisch et Moorman, 2003 ; Fjeldstad, Becerra et Narayanan, 2004 ; Meschi, 2006) se réfèrent principalement à la théorie

des réseaux sociaux et à l'analyse structurale de ces réseaux (Degenne et Forsé, 1997 ; Lazéga, 1998). Au contraire les études qui s'intéressent à la compétition (Ferrier, Smith, Grimm, 1999 ; Maltz et Kohli, 1996) mobilisent les apports de la dynamique concurrentielle.

La première perspective étudie principalement des comportements alors que la seconde se consacre principalement à l'étude des mouvements. Ces deux perspectives semblent davantage se contredire que se compléter. Nous pouvons alors nous demander s'il serait possible de combiner ces deux approches pour parvenir à une mesure pertinente de la coopétition.

3. LA MESURE DE LA COOPETITION

3.1. LA COOPETITION, UN PHENOMENE MULTIDIMENSIONNEL

Après avoir étudié succinctement les mesures de la coopération et de la compétition, nous nous demandons ici comment ces deux dimensions ont été mesurées simultanément par les chercheurs.

Tout comme la coopération et la compétition, la coopétition peut s'envisager de différentes manières. Luo (2004) propose un cadre d'analyse des stratégies de coopétition à quatre niveaux : entre concurrents, entre firmes et gouvernements étrangers, entre partenaires d'alliance et entre les unités fonctionnelles dans une firme multinationale. La coopétition décrit une stratégie inter-entreprises où les concurrents s'engagent dans des intérêts partiellement convergents, dans une structure, dans le but de créer de la valeur par des avantages coopératifs (Dagnino et Padula, 2002)). Il est ainsi possible d'analyser ce type de stratégie à trois niveaux (Dagnino et Padula, 2002). Le niveau macro traite principalement des relations inter-firmes au sein de clusters, ou entre firmes d'une même industrie. Le niveau méso se concentre davantage sur les relations horizontales entre les firmes d'une même industrie. Enfin, le niveau micro se consacre à l'étude des échanges entre les unités fonctionnelles ou entre les individus appartenant à une organisation commune.

L'existence de différents niveaux d'analyse des stratégies de coopétition laisse supposer que chaque niveau requiert une mesure particulière de la dualité entre compétition et coopération.

Luo et al. (2006) étudient la coopétition au niveau inter-individuel. Les auteurs montrent en effet que la coopétition favorise l'apprentissage organisationnel et de ce fait, a un impact indirect sur la performance des firmes. Néanmoins ils ne mesurent pas directement la coopétition. Ils l'appréhendent au travers de deux notions : la capacité et l'intensité

coopétitive. Tsai (2002) s'intéresse également à la coopétition entre les unités d'une même firme. Ces unités sont effectivement partenaires dans les tâches quotidiennes, mais elles se retrouvent en compétition lors de la répartition des ressources entre elles. Des mécanismes de coordination appropriés favorisent l'échange de ressources et de savoirs entre les unités d'une firme (Tsai, 2002). La coopétition est alors mesurée au travers de ces échanges.

La coopétition au niveau méso a été peu mesurée. Les auteurs semblent s'être davantage intéressés aux relations entre les firmes d'une même industrie ou au sein de clusters. Pellegrin-Boucher (2006) dans sa thèse de doctorat met en évidence les modalités et les implications des stratégies de coopétition dans le secteur des ERP. Bien que principalement qualitative, cette recherche propose deux indices de mesures de la coopétition : un indice de coopétition brut et un indice de coopétition relatif. Le premier indique le degré d'équilibre entre les actions coopératives et les actions concurrentielles d'une entreprise, c'est un nombre compris entre 0 et 1. L'indice de coopétition relatif pondère l'indice brut par le poids des actions de l'entreprise par rapport au nombre total d'actions du secteur. Ces deux indices correspondent à une mesure de la coopétition unidimensionnelle, ce qui paraît insuffisant compte tenu de la complexité du phénomène.

La coopétition est un phénomène multidimensionnel qui ne peut être résumé à une mesure unidimensionnelle telle un indicateur global de coopétition. Une telle simplification risquerait de dénaturer le concept et d'en limiter sa portée.

Les auteurs en sciences de gestion doivent donc intégrer la multidimensionnalité comme une contrainte supplémentaire s'ajoutant à l'incompatibilité paradigmatique pour mesurer la coopétition. Nous envisageons successivement deux approches possibles : la mesure de la coopération dans la compétition et les approches multivariées.

3.2. MESURER LA COOPERATION DANS LA COMPETITION

La compétition comme la coopération existent rarement sous leur forme pure (Perroux, 1973 ; Poirier, 1987). Les frontières entre ces deux modes de relations s'estompent, permettant ainsi à la coopération de se développer au sein d'une situation compétitive.

Bengtsson et Solvell (2004) mettent en évidence que les relations coopétitives au sein de clusters encouragent les processus d'innovation. Ils envisagent la coopétition de façon verticale. Néanmoins, le climat compétitif et le climat coopératif ne sont pas étudiés simultanément. La mesure de la coopétition est alors indirecte et imprécise.

Plus récemment, des auteurs ont montré l'impact que pouvait avoir l'appartenance à un réseau sur le comportement concurrentiel des firmes (Gnyawali, He, et Madhavan, 2006 ;

Andrevski, Ferrier et Bras, 2007). Ces études fournissent une mesure de la coopération dans des relations compétitives. Cette mesure représente l'évaluation la plus aboutie de la coopération au sein d'une industrie ou d'un cluster. Gnyawali, He, et Madhavan (2006) montrent que les réseaux coopératifs influencent les comportements compétitifs des firmes. La position d'une firme dans un réseau en termes de centralité et d'autonomie structurelle influence son comportement concurrentiel. Les auteurs tentent de combiner la perspective des réseaux sociaux avec celle de la dynamique concurrentielle pour étudier la coopération. Ils mesurent la coopération au travers du nombre d'actions compétitives et de la diversité de ces actions. La coopération est envisagée au travers de la position de la firme dans le réseau. La coopération est évaluée au travers de l'impact de la dimension coopérative sur la dimension compétitive (Gnyawali, He, et Madhavan, 2006).

Dans une perspective similaire, Andrevski, Ferrier et Bras (2007) montrent que le comportement concurrentiel d'une firme est déterminé par les caractéristiques du réseau dans lequel la firme agit. L'objectif de ces auteurs est de parvenir à mesurer la coopération dans un réseau. Ils allient pour ce faire les deux perspectives théoriques associées respectivement à la coopération et à la coopération : la dynamique concurrentielle et la théorie des réseaux sociaux. Ils observent ainsi la coopération au travers de l'intensité et de la complexité des répertoires compétitifs.

Tableau 5 : les principaux travaux de mesure de la coopération

Auteurs	Thèse défendue	Théorie mobilisée	Mesure de la coopération
Tsai (2002)	Des mécanismes de coordination appropriés permettent de favoriser l'échange de ressources et de savoirs entre les unités d'une firme.	Approche par les ressources Théorie de l'apprentissage organisationnel	Savoir échangé
Bengtsson et Solvell (2004)	Des relations coopératives au sein de clusters encouragent les processus d'innovation.	Economie industrielle Théorie des réseaux sociaux	Relations avec les clients Relations avec les fournisseurs
Gnyawali, He, et Madhavan (2006)	Les réseaux coopératifs influencent les comportements compétitifs des firmes.	Dynamique concurrentielle Théorie des réseaux sociaux	Nombre total d'actions compétitives Variété compétitive Diversité de marché
Luo et al. (2006)	La coopération favorise l'apprentissage organisationnel et impacte indirectement la performance des firmes.	Théorie de l'apprentissage organisationnel	Capacité coopérative Intensité coopérative
Andrevski, Ferrier, Bras (2007)	Le comportement concurrentiel d'une firme est déterminé par les caractéristiques du réseau dans lequel la firme agit.	Dynamique concurrentielle Théorie des réseaux sociaux	Intensité et complexité des répertoires compétitifs

Toutefois, comme le montrent des travaux plus récents (Gnyawali, He, Madhavan, 2004 ; Andrevski, Ferrier et Bras, 2007) la coopération peut être envisagée différemment. La coopération est mesurée au sein de relations de compétition (Andrevski, Ferrier et Bras, 2007). Les auteurs obtiennent ainsi une évaluation indirecte de la coopération. Cette approche de la coopération dans la compétition nous semble particulièrement intéressante. Nous pensons que cette méthode ouvre de nouvelles perspectives pour mesurer le concept de coopération. En effet, une telle approche pourrait permettre d'évaluer le phénomène tout en contournant les incompatibilités paradigmatiques.

Réciproquement, nous nous demandons s'il serait pertinent d'étudier la compétition au sein de relations de coopération. Obtiendrait-on ainsi une mesure fiable de la coopération ? Nous pensons que ces questions mériteraient d'être approfondies dans de futurs travaux de recherche.

Mesurer la coopération en situation de compétition ou réciproquement, permet d'obtenir une mesure indirecte plus ou moins précise de la coopération. Cette perspective tient compte à la fois de la multidimensionnalité du phénomène ainsi que de l'incompatibilité paradigmatique. Toutefois, nous pensons qu'une mesure moins indirecte du phénomène coopératif sera possible grâce à des outils appropriés. Nous proposons d'utiliser des méthodes d'analyse statistiques dites « multivariées ».

3.3. LES METHODES STATISTIQUES MULTIVARIEES

L'un des enjeux majeurs des recherches sur la coopération est d'étudier son impact sur la performance, les politiques d'innovation, l'apprentissage organisationnel des firmes. Partant du constat précédent, la coopération ne peut être appréhendée que par des méthodes multidimensionnelles. Nous préconisons l'utilisation de deux types de méthodes : l'analyse factorielle multidimensionnelle et les modèles de régressions multivariées. Avant l'exposé de ces méthodes, nous présentons les variables compétitives et coopératives potentiellement utilisables dans l'élaboration d'une mesure de la coopération.

- Les variables compétitives et coopératives

La littérature offre plusieurs grilles d'analyse des actions concurrentielles en considérant diverses variables compétitives.

Smith *et al.* (1992) caractérisent les actions concurrentielles selon l'importance des ressources mobilisées, le nombre de concurrents affectés, l'impact sur les clients, le caractère innovant et la difficulté de mise en oeuvre.

En prolongement, Bensebaa (2000) retient quatre variables compétitives : l'intensité, la spécificité, le degré d'irréversibilité et le degré d'innovation de l'action. Dans une même perspective, Ferrier (2001) considère qu'une attaque concurrentielle se caractérise par quatre variables : son volume, sa durée, sa complexité et son imprévisibilité. Le volume de l'attaque concurrentielle correspond au nombre d'actions. La durée de l'attaque est définie par le temps écoulé depuis le déclenchement. La complexité de l'attaque est déterminée par le nombre d'actions différentes qui la composent. Enfin, l'imprévisibilité d'une attaque dépend de sa variété par rapport à l'attaque précédente.

Dans une conception proche, Ferrier et Lee (2002) tiennent compte également d'une variable supplémentaire : l'hétérogénéité stratégique. Il s'agit de la différence entre les actions concurrentielles de l'entreprise et celles de ses rivales.

Par ailleurs les variables coopératives résultent principalement des études empiriques menées sur la centralité des réseaux et l'autonomie structurelle. L'analyse structurale retient donc trois types de variables afin de mesurer la coopération : la centralité de degré (« degree »), la centralité de proximité (« closeness »), la centralité d'intermédiarité (« betweenness ») (Lazéga, 1998).

Tableau 6 : Les variables compétitives et coopératives

Les proxies de la :	
Compétition	Coopération
Le nombre d'actions	Le type de lien (coopération formelle-informelle)
La durée de l'action	Position centrale de la firme : Le nombre de lien La longueur du lien Intermédiarité
La rapidité de l'action	Autonomie structurelle
L'intensité	
Complexité de l'attaque (nombre d'actions différentes)	
L'imprévisibilité (actions différentes par rapport à l'attaque précédente)	

- L'analyse factorielle multidimensionnelle (analyse des composantes et analyse confirmatoire)

L'analyse factorielle est principalement utilisée afin de résumer l'information. Il est utile de l'utiliser lorsque le nombre de variables est important et qu'il y a peu d'individus observés.

L'analyse factorielle débute par une analyse exploratoire (ACP) qui permet de constituer une variable synthétique de la coopétition. Il s'agit d'élaborer une variable latente dont la cohérence interne serait testée et validée par l'analyse confirmatoire (AFC).

Nous préconisons dans un premier temps la réalisation d'une ACP pour vérifier l'existence des deux composantes théoriques de la coopétition, à savoir la compétition et la coopération. Les variables mobilisées sont donc celles qui mesurent chacune des deux composantes c'est à dire les variables compétitives et coopératives (cf. figure 6). Dans un second temps nous procédons à une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Elle confronte aux données empiriques les hypothèses sur la structure des relations entre les variables observées (coopétition et coopération) et la *variable latente coopétition* construite.

L'évaluation des résultats est fondée sur des indicateurs de la qualité de l'ajustement entre les données empiriques et les modèles testés. Nous utiliserons des indices de mesures absolues : AGFI, GFI et RMSEA.

- Les indices **GFI** et **AGFI** de Joreskog et Sorbom sont le reflet d'un bon modèle lorsqu'ils sont proches de/ou supérieurs à 0,9.
- L'indice **RMSEA** de Steiger et Lind est considéré comme le reflet d'un bon modèle s'il est égal ou inférieur à 0,08. Il relate une excellente adéquation du modèle par rapport aux données s'il est égal ou inférieur à 0,05. Tout modèle pour lequel le RMSEA est supérieur ou égal à 0,1 doit être re-spécifié. La fiabilité du modèle sera vérifiée par l'Alpha de Cronbach.

Toutefois cette variable latente coopétition restera conditionnée dans chaque secteur par le type de variable coopérative et compétitive considéré par les chercheurs comme pertinentes. Sur le plan théorique la présence des variables de coopération et de coopétition, comme par exemple, le nombre d'actions concurrentielles, la durée de l'action, la centralité de la firme dans le réseau, semble difficilement interprétable au niveau statistique.

Nous envisageons alors une seconde hypothèse : l'utilisation de modèles de régressions multivariées.

- Les modèles de régressions multivariées

Les modèles de régressions multivariées sur composantes principales

Si l'analyse factorielle permet d'établir la validité statistique d'une mesure de la coopétition, le modèle de régression sur composante principale peut être utilisé pour étudier l'impact de la coopétition sur la performance, les politiques d'innovation, l'apprentissage organisationnel des firmes etc.

Dans l'équation de régression, $y = aX + b + \varepsilon$ la performance des firmes (ou les politiques d'innovation, l'apprentissage organisationnel etc.) est définie par la variable expliquée y . Les composantes principales $X = (x_1, x_2, x_3, x_4)$ représentent les variables explicatives de la performance (ou autre). La valeur a_i du coefficient associé à la variable coopération traduit son effet sur la performance des firmes. Si ce coefficient est élevé, toute variation du niveau de coopération engendrera une modification importante de la performance. Toutefois cela est conditionné par la validité statistique du coefficient associé à la variable assuré par le test de Student t .

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + b + \varepsilon$$

Le modèle de régression multiple (MLG)

Ce type de modèle peut être utilisé pour montrer l'existence d'une relation entre les variables de coopération et de compétition, donc de la coopération, sur une variable observée quelconque (performance, les politiques d'innovation, l'apprentissage organisationnel etc.). L'intérêt de ce type de modèle réside dans la prise en compte des variables utilisées habituellement pour définir la coopération et la compétition sans l'intervention de variable latente. Il s'agit de vérifier la validité statistique simultanée des variables compétitives et coopératives dans l'explication d'une variable endogène y . Ces variables sont considérées comme des variables explicatives (exogènes) dans le modèle. Par exemple, les variables coopératives (centralité de degré, de proximité et d'intermédiarité) peuvent être notées x_1, x_2, x_3 et les variables compétitives (nombre, durée, et hétérogénéité des actions) appelées x_4, x_5, x_6 .

Ce couple de variables coopératives et compétitives représente alors une situation de coopération.

Le modèle de régression linéaire multiple se présente sous la forme suivante :

$$y_i = \beta_0 + \beta_1x_{i1} + \beta_2x_{i2} + \beta_3x_{i3} + \dots + \beta_kx_{ik} + \varepsilon = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_jx_{ij} + \varepsilon$$

Le test de Fisher est un test de signification globale des coefficients. Il permet de montrer l'existence de la coopération dans un secteur étudié. Par ailleurs, le test par bloc ou test en sous-groupes vérifie séparément la présence de la coopération et de la compétition. Le test de Student est un test individuel des coefficients qui permet d'évaluer si les coefficients sont significatifs. A ce niveau, nous cherchons à mesurer l'importance de chaque variable dans l'explication de y .

Le premier test permet de déterminer la présence de coopétition. Le second affine l'analyse en définissant le niveau de coopération et le niveau de compétition présents dans la relation. Il est alors possible de caractériser une relation de coopétition comme étant plutôt coopérative ou plutôt compétitive. Enfin, le troisième test permet d'identifier au niveau des variables quelles sont les plus influentes.

CONCLUSION

Le concept de coopétition décrit une stratégie simultanément compétitive et coopérative. Il est d'ailleurs défini par Dagnino et al. (2007) comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs ». Depuis les années quatre-vingt-dix, ce type de stratégie est devenu une norme stratégique pour de nombreux secteurs (Luo, 2004). Or, il s'avère que la coopération est issue d'une approche sociologique tandis que la compétition provient d'une vision économique du comportement des firmes.

La schizophrénie du concept de coopétition le rend difficile à analyser. Afin d'appréhender cette nouvelle réalité de manière pertinente, les chercheurs en sciences de gestion s'interrogent sur la manière d'observer le phénomène. Nous nous sommes alors demandé s'il était possible de mesurer le concept de coopétition par l'intermédiaire d'un indicateur global.

Au regard de la revue de la littérature, nous constatons que la coopération est principalement mesurée grâce aux variables proposées par l'analyse structurale (Burt, 1992 ; Lazega, 1998). Il s'agit d'étudier la nature, la longueur et le nombre de liens entre les firmes. Il en découle des mesures du niveau de centralité et d'autonomie des firmes qui s'insèrent dans un réseau. La compétition est quant à elle évaluée au travers des mouvements dans une perspective de dynamique concurrentielle. Ceux-ci sont caractérisés par leur nombre, leur durée, leur rapidité, leur intensité ainsi que par leur complexité ou leur niveau d'imprévisibilité.

Nous mettons ainsi en évidence le fait que la création d'un indicateur de mesure global de la coopétition n'est pas envisageable car les variables sont différentes et incompatibles. Le risque de sursimplification d'un phénomène largement décrit comme multidimensionnel serait pris et le chercheur verrait ses efforts annihilés par une mesure qui ne rendrait pas compte de la totalité des possibilités du phénomène coopétitif. Nous proposons donc de considérer la coopétition comme un phénomène multidimensionnel. Afin de le mesurer, nous envisageons deux types de méthodes statistiques multivariées (analyse factorielle et analyse de régressions multivariées).

Mesurer la coopétition grâce à un indicateur global s'avère donc une mission difficile. Toutefois les modèles de régressions multivariées proposés permettent d'appréhender le couple coopération-compétition. La mise en œuvre de ces mesures devrait permettre de tester les principaux postulats de la théorie de la coopétition et, notamment, le lien qui est fait entre la stratégie de coopétition et les performances. Ces performances pourront être envisagées dans leur dimension financière, mais également dans d'autres dimensions, comme l'innovation ou l'apprentissage. Les résultats de ces recherches futures permettront de mieux cerner les enjeux réels de la coopétition dans le capitalisme du vingt-et-unième siècle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABRAHAMSON A., FOMBRUN C. J. (1984), « Macrocultures: Determinants and Consequences », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, p. 728-755
- ANDREVSKI G., FERRIER W. J. ET BRAS D. (2007), « Social Capital and competitive behaviour: a study of interfirm networks and rivalry among auto makers » *Academy of Management proceedings*.
- AVENI (D') R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.
- BARNEY J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BENGTSSON M., KOCK S. (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 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. ET SOLVELL O. (2004), « Climate of competition, clusters and innovative performance », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, pp. 225-244.
- BENSEBAA (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, 3,2,57-79
- BRANDENBURGER A. M, NALEBUFF B. J. (1995), « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.
- BRESSER R. K. HARL J. (1986), « Collective Strategy: Vice or Virtue? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.
- BURT R. S (1992), « Structural holes : the social structure of competition »; *Cambridge, Harvard University Press*.
- 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*, 1-18, Cambridge, MA : Ballinger.
- CHILD J. ET FAULKNER, D. (1998), *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.
- DAGNINO G.B. ET PADULA G. (2002), « Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation », *Actes de la 2ème Conférence EURAM*, Stockholm.
- DAGNINO G.B., LE ROY F., ET YAMI S. (2007) « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue française de gestion* 2007/7, n° 176, p. 87-98.
- DEGENNE A. ET FORSE M. (1997) *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Collection U, Paris.
- DOZ Y. (1996) « The évolution of coopération in strategic alliances : initial conditions of learning processes », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 55-83.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1991), « Alliances stratégiques mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.4-18.
- FERRIER W. (2001), « Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness », *Academy of Management Journal*, 44, 4, 858-877
- FERRIER W., LEE H. (2002), “Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise : How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns”, *Journal of Management issues*, 14, 2, 162-180
- FERRIER W. J., SMITH K. G. ET GRIMM C. M. (1999), « The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers » *Academy of Management Journal*, vol. 42, N°4, pp. 372-388.

- FJELDSTAD O.D., BECERRA M. ET NARAYANAN S. (2004), « Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry » ; *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, pp. 173-196.
- GARRETTE B., DUSSAUGE P., (1995) *Les Stratégies d'Alliance*, Editions d'Organisation, Paris.
- GNYAWALI D. R., MADHAVAN R. (2001), « Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, p. 431-445.
- HAMEL G., DOZ, Y, AND PRAHALAD, C.K. (1989), « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p.133-139.
- HAMEL G. (1991), « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol.12, p. 83-104.
- IBERT G. (2005) « Conclusion générale » in Bensebaa F. Le Goff J. *Stratégies concurrentielles, le renouveau théorique en pratique*, éditions EMS.
- IBERT J., (2004) « La gestion des relations entre firmes concurrentes », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, p. 153-177.
- KOENIG G. (2005) « Avant-propos » in Bensebaa F. Le Goff J. *Stratégies concurrentielles, le renouveau théorique en pratique*, éditions EMS.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités*, *Management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan.
- LADO A.A., BOYD N., AND HANLON S.C. (1997), « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, p. 110-141.
- LAZEGA E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que sais-je ? , Presses Universitaires de France, Paris.
- LUO X., SLOTEGRAAF R. J., ET PAN X. (2006), « Cross-Functional cooperation: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms », *Journal of Marketing*, vol. 70, April, pp. 67-80.
- LUO Y. (2004), « A cooperation perspective of MNC–host government relations », *Journal of International Management*, 10, 4, pp. 431-451.
- MALTZ E. ET KHOLI A. K. (1996), « Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries » ; *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIII, pp. 47-61.
- MESCHI P- X. (2006), « Réseaux inter organisationnels et Survie des alliances », XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin.
- NALEBUFF B., ET BRANDENBURGER A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. (1997), « Co-opétition : Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy », *Strategy & Leadership*, vol. 25, n°6.
- PELLEGRIN-BOUCHER E., (2006) *Stratégies de coopération : modalités et implications*, thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, Paris, 1973
- POIRIER L. (1987), *Stratégie théorique II*, Paris, Economica.
- PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982.
- RINDFLEISCH A., ET MOORMAN C. (2003) « Interfirm Cooperation and Customer Orientation », *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, pp. 421-436.
- SMITH K.G, GRIMM C.M., GANNON M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications.
- TSAI W. (2002), « Social structure of “Coopetition” within a multiunit organization », *Organization Science*, vol. 13, n° 2, p.179-190.
- UZZI B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1; pp. 35-88.

WALLEY K. (2007), «Coopetition: an Introduction to the Subject and an Agenda for Research », *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, n°2, Summer, pp. 11-31.

ZOLLO M., REUER J. J., SINGH H. (2002) “Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances”, *Organization Science*, vol. 13, n°6.