

La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents

Paul Chiambaretto, Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy

En Management Stratégique la compétition et la coopération ont longtemps été considérées comme des modes relationnels opposés (Bresser et Harl, 1986). Les entreprises devaient choisir entre ces deux modes de façon exclusive. Plus la compétition était forte, plus la coopération était faible, et *vice versa*. La compétition pure et la coopération pure apparaissaient comme les deux extrêmes d'un continuum des relations inter-entreprises (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). Par exemple, Easton *et al.* (1993) ont proposé un continuum relationnel comprenant cinq types de relation : le conflit, la compétition, la coexistence, la coopération et la collusion.

Dans les domaines juridique et économique, la coopération était synonyme de collusion et perçue comme nuisible pour le bien-être du consommateur. De ce fait, les lois anti-trust américaines puis européennes considéraient que la coopération entre concurrents devait être encadrée et réduite à un niveau minimum. Suivant cette approche juridico-économique, en Management Stratégique, la coopération et la concurrence étaient censées être deux comportements opposés, contradictoires et inconciliables.

L'opposition paradigmatique entre la compétition et la coopération a été remise en cause à partir des années 1980 (Le Roy et Chiambaretto, 2016). L'évolution de la pensée en Management Stratégique suit les bouleversements rencontrés par les grandes entreprises occidentales. Jusqu'alors leaders sur leurs marchés, elles se retrouvent concurrencées par des entreprises japonaises qui, loin d'éviter toute relation au sein d'une même industrie, coopèrent de façon très active dans la R&D et la conquête des marchés, le tout sous l'égide du Ministère de l'Industrie et du Commerce International (MITI) (Ozawa, 1974). Les Etats-Unis, qui constatent cette montée en puissance de la coopération entre multinationales japonaises, relativement au déclin de la compétitivité des entreprises américaines, remettent progressivement en cause l'opposition classique entre la compétition et la coopération (Jorde et Teece, 1990).

Une première évolution juridico-économique a consisté à accepter la coopération entre concurrents dès lors qu'elle permettait de développer des technologies nouvelles. En Europe, les accords de R&D ne sont plus considérés comme tombant sous le coup du droit des ententes. Une stratégie encore plus proactive, menée par les pouvoirs publics, a consisté à

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

encourager et à financer la coopération entre concurrents au sein de grands programmes d'innovation communs. C'est ainsi que l'Europe a poussé les entreprises européennes à développer des programmes communs comme les programmes Airbus ou Ariane Espace.

Le changement de position des pouvoirs publics a facilité le développement de la coopération entre les entreprises. Les entreprises multiplient alors les accords de coopération de nature verticale, entre clients et fournisseurs, et de nature horizontale, entre concurrents directs au sein d'une même industrie. Les accords de coopération entre concurrents prennent une part croissante dans la stratégie des entreprises. Par exemple, Chiambaretto et Fernandez (2016) montrent que près de 70% des accords de coopération d'Air France sont signés avec des concurrents. Ils représentent des montants d'affaire de plus en plus importants. Ainsi, Bez, Le Roy et Dameron (2016) montrent comment la coopération entre les deux concurrents que sont BMS et Sanofi dans la pharmacie a permis de développer deux médicaments qui ont généré par moins de 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Face à l'essor de la coopération entre concurrents, il devient nécessaire de développer de nouvelles théories pour appréhender ce phénomène inter-organisationnel. Une première approche consiste à considérer que coopérer avec un concurrent est un cas particulier d'alliance. Dans cette approche, il n'est pas nécessaire de développer des cadres théoriques entièrement spécifiques pour comprendre ce phénomène. Il est possible « d'adapter » la littérature existante sur les alliances stratégiques aux alliances entre concurrents. Des concepts comme ceux de « concurralliance » ou « d'alliance concurrentielle » sont ainsi proposés (Dussauge et Garette, 1995 ; Dussauge, Garette et Michell, 2000 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989).

Mais, à la fin des années 1990, d'autres auteurs suggèrent une nouvelle approche, celle de la coopétition, qui est fondée sur l'idée qu'il faut repenser entièrement les relations de coopération entre firmes concurrentes. L'objectif n'est pas de réduire la coopération ou la compétition, dans un mouvement de balancier, mais de maintenir simultanément des niveaux de compétition et de coopération élevés, dans un mouvement synchrone.

1. LA NAISSANCE DE LA COOPETITION

Le néologisme « coopétition » est issu de la contraction entre « coopération » et « compétition ». En remontant loin dans l'histoire, il est censé avoir été utilisé une première fois dès le début du XXe siècle par un journaliste (Koenig, 2010). Toutefois, ce terme a réellement été popularisé au début des années 1990 par Ray Noorda, alors PDG de Novell.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

Ray Noorda utilise ce terme pour décrire les relations que son entreprise entretient avec ses concurrents dans le secteur informatique. A cette époque, la coopération est un simple terme descriptif, un mot valise, utilisé pour caractériser une situation inédite. A l'aide de cette expression, Ray Noorda cherche simplement à caractériser le fait que Novell a besoin de coopérer avec ses concurrents pour mieux répondre aux besoins de compatibilité exigés par les clients.

La diffusion du terme coopération est consécutive à la publication du *best-seller* du même nom par Brandenburger et Nalebuff, en 1995, et traduit en français en 1996. Au travers du concept de réseau de valeur, les auteurs mettent en avant les avantages liés au recours simultané à la coopération et à la compétition. Destiné aux managers, l'ouvrage décrit plusieurs situations de coopération et répond à des enjeux pratiques et opérationnels. Economistes de formation, les auteurs s'appuient sur la théorie des jeux pour formuler des recommandations. Cependant, l'ouvrage ne présente pas de réels fondements théoriques, ne considère pas la coopération comme un concept ni ne propose de réelle contribution théorique.

Le fait que le concept de coopération soit apparu dans la sphère managériale conduit les chercheurs à une certaine méfiance (Chiambaretto, 2011). Considérée comme une idée issue des managers et non comme un véritable concept, il a fallu du temps pour que la coopération soit reconnue comme un véritable objet de recherche. Ainsi, un des premiers articles reconnu comme fondateur de la théorie sur la coopération n'utilise même pas ce terme. En effet, Lado, Boyd et Hanlon (1997) posent les bases théoriques de la coopération. Ils recommandent aux firmes d'adopter un « *Syncretic Rent-Seeking Behavior* », qui combine à la fois un haut niveau de concurrence et un haut niveau de coopération. Le « *Syncretic Rent-Seeking Behavior* » correspond à une situation de coopération mais le terme lui-même n'est pas utilisé.

Contrairement aux cadres théoriques précédents, qui opposaient la coopération et la compétition, Lado *et al.* (1997) contribuent de manière significative à la construction d'un nouveau cadre théorique, en considérant que la compétition et la coopération comme des dimensions indépendantes. De ce fait, une entreprise peut choisir parmi quatre types de stratégies (cf. Figure 1). Elle peut décider d'être agressive vis-à-vis de ses concurrents et éviter toute forme de coopération avec eux. Inversement, l'entreprise peut décider de ne pas être agressive avec ses concurrents tout en coopérant fortement avec eux. L'entreprise peut, également, préférer être ni agressive ni coopérative, ce qui revient à adopter une stratégie de coexistence. Enfin, l'entreprise peut adopter une stratégie agressive vis-à-vis de ses concurrents, tout en coopérant fortement avec eux. Même s'ils n'utilisent pas le terme

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

coopétition, l'article publié par Lado *et al.* (1997) va servir de point de départ à la réflexion des chercheurs qui vont s'intéresser à la coopération.

Figure 1. Stratégies vis-à-vis des concurrents

		Propension à l'agressivité	
		Faible	Forte
Propension à la coopération	Forte	Stratégie coopérative	Stratégie Coopétitive
	Faible	Stratégie de coexistence	Stratégie Agressive

Source : adapté de Lado *et al.* (1997)

Le premier article académique qui traite de la coopération est publié par Dowling *et al.* (1996). Toutefois cet article est rarement cité et ne donne pas naissance à un courant de recherche. Les premiers travaux académiques qui mobilisent le terme de coopération et qui vont être repris par de nombreux auteurs sont ceux de Bengtsson et Kock (1999, 2000). Ces chercheurs scandinaves montrent qu'une entreprise qui suit une stratégie de coopération bénéficie à la fois des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération (Fernandez et Le Roy, 2010). La coopération permet à l'entreprise d'avoir accès à de nouvelles ressources, des compétences et des connaissances qui lui sont nécessaires, voire indispensables, pour se développer (Dyer et Singh, 1998). En complément, la compétition stimule l'entreprise en la poussant à donner le meilleur d'elle-même, à dépasser le partenaire-concurrent, en introduisant de nouvelles combinaisons productives, en innovant ou en améliorant leurs produit-services, etc.

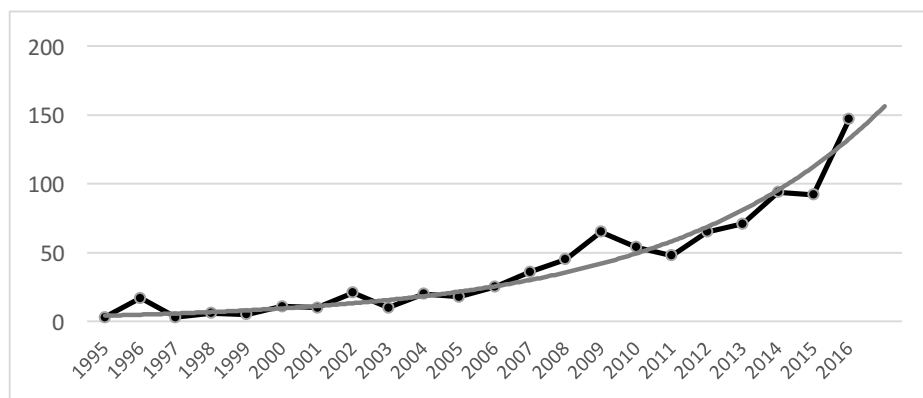
Dès le début, les travaux sur la coopération adoptent une posture qui peut être considérée comme normative. La coopération est envisagée comme une stratégie alternative par rapport aux stratégies purement concurrentielles ou purement coopératives. Parce qu'elle combine les avantages des deux stratégies contraires, la coopération est présentée comme une stratégie plus performante que la coopération pure ou que la compétition pure. Cependant, cette posture normative devait être confirmée par des arguments théoriques. Comment une stratégie paradoxale telle que la coopération peut-elle produire des performances supérieures ? Il n'en fallait pas plus pour que la coopération devienne un objet de recherche à part entière.

2. L'ANCRAGE THEORIQUE DE LA COOPETITION

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

Depuis l'ouvrage séminal de Brandenburger et Nalebuff (1996), les recherches sur la coopération ont donné lieu à des publications croissantes d'articles scientifiques. Comme le montre la Figure 2, les recherches sur la coopération sont dans une phase ascendante en termes de nombre de publications depuis deux décennies. Cette croissance du nombre de publications est le reflet d'un intérêt des chercheurs partout dans le monde. Elle s'accompagne d'une amélioration constante du classement des publications. La coopération est devenue aujourd'hui un objet de recherche à part entière, avec ses auteurs et articles de références.

Figure 2. Nombre d'articles avec le mot « Coopération » dans le titre
(source : Google Scholar)



Les publications sur la coopération offrent maintenant une grande variété de sujets, allant des aspects méso-économiques, comme les écosystèmes d'affaires jusqu'aux aspects individuels, de nature psychosociologique. Cette diversité fait de la coopération un champ de recherche riche permettant de générer des idées nouvelles dans le domaine du Management Stratégique. Au-delà de ce champ, la coopération devient un objet de recherche dans d'autres domaines du management, comme le Marketing (Chiambaretto, Gurau et Le Roy, 2016) ou le Contrôle de Gestion (Grafton et Mundy, 2017).

Ce succès de la coopération comme objet de recherche conduit à s'interroger sur les fondements théoriques du concept. Une théorie de la coopération semble nécessaire pour comprendre et expliquer le succès d'une stratégie fondée sur la mise en œuvre simultanée de deux comportements *a priori* contradictoires. Cette théorie est d'autant plus nécessaire que, intuitivement, la coopération apparaît comme un non-sens. L'effort théorique à fournir est à la mesure de ce contre-sens, et s'articule autour des notions d'interdépendance entre la coopération et la compétition.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

Construire une nouvelle théorie est un défi en cours pour les chercheurs. La coopération est parfois considérée comme une théorie alors que ce n'est pas complètement le cas. En effet, en l'état, la coopération ne peut pas réellement bénéficier du statut de théorie. Si le concept de coopération permet d'analyser des relations simultanément coopératives et concurrentielles avec de nouvelles lunettes, il n'a pas encore un statut de théorie avec un pouvoir explicatif et prédictif. La coopération est plutôt un concept qui trouve son ancrage dans d'autres théories. Il est donc essentiel de questionner les racines théoriques du concept de coopération en revenant aux travaux antérieurs. Ces travaux témoignent d'un manque de consensus et montrent que des recherches sont encore nécessaires pour comprendre les enjeux théoriques du concept.

Les auteurs pionniers sur la coopération ont ancré le concept dans la théorie des jeux (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Au travers de la modélisation du réseau de valeur, ils montrent que des relations de coopération et de compétition se développent entre des « complémentaires » dans une logique gagnant-gagnant. La théorie des jeux est souvent utilisée pour justifier la coopération entre concurrents comme un choix rationnel et optimal (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Rusko, 2011).

Lado *et al.* (1997) enrichissent cette première conceptualisation de la coopération en combinant plusieurs champs théoriques : la théorie des jeux et la *Resource Based View (RBV)*. Bengtsson et Kock (1999) reprennent la *RBV* et l'articulent avec la théorie des réseaux sociaux. Gnyawali et Park (2009) mettent en discussion la *RBV*, la théorie des jeux et la théorie des réseaux sociaux. Enfin, la théorie des réseaux permet d'étudier les relations multiples entre des acteurs interdépendants (Sanou, Le Roy et Gnyawali, 2016). Elle montre que les acteurs peuvent jouer différents rôles et être impliqués simultanément dans de multiples relations en fonction de leur position au sein du réseau (Luo, 2005, 2007).

D'autres perspectives théoriques sont également mobilisées par les chercheurs qui analysent des relations coopératives. Lorsque la dynamique coopérative est étudiée, les auteurs mobilisent les apports de la *Capability Based View (CBV)* (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Gnyawali et Park, 2011). L'idée est que, du fait de leur implication dans plusieurs relations de coopération simultanées, les firmes développent des capacités inédites. La *CBV* permettrait d'expliquer pourquoi les firmes choisissent de coopérer avec leurs concurrents (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009 ; Park, Srivastava et Gnyawali, 2014).

La *CBV* est également utilisée pour comprendre la réussite des stratégies de coopération. Selon le modèle proposé par Gnyawali *et al.* (2016), les firmes dotées de capacités analytiques et de capacités d'exécution coopératives devraient mieux réussir que les autres.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

Par ailleurs, la CBV apporte une vision dynamique à l'analyse du phénomène coopératif. Elle permet de comprendre les processus qui facilitent la réussite des stratégies de coopération.

D'autres approches théoriques ont pu être mobilisées dans des travaux récents. Par exemple, Chiambaretto et Fernandez (2016) font appel à la théorie de la dépendance des ressources pour montrer comment l'incertitude de marché peut influencer le recours aux stratégies de coopération par les firmes. De même, Tidström et Rajala (2016) s'appuient sur le courant *strategy-as-practice* pour expliquer que la coopération est un ensemble de pratiques et de *praxis* interdépendantes à plusieurs niveaux.

Toutes ces approches théoriques soutiennent l'idée que coopérer avec un concurrent est source de performance. Toutefois, si on change de cadre théorique, l'efficacité des stratégies de coopération peut être remise en cause. Ainsi, la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) conduit à une approche critique de la coopération. De façon générale, la TCT considère la coopération comme un mode de gouvernance alternatif choisi par l'entreprise lorsque le coût de transaction externe est inférieur au coût de transaction interne (Heide et John, 1990 ; Robertson et Gatignon, 1998). Dans cette perspective, la coopération entre entreprises concurrentes leur fait courir un risque d'opportunisme très important (Park et Russo, 1996 ; Hakansson et Ford, 2002 ; Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Ce risque d'opportunisme devient un véritable obstacle à la collaboration entre concurrents et conduit à recommander d'éviter toute relation de coopération (Arranz et Arroyabe, 2008).

En résumé, pour étudier la coopération, les chercheurs mobilisent des courants aux racines différentes (théories des jeux, *RBV*, *CBV*, TCT, théorie des réseaux, théorie de la dépendance en ressources, *strategy-as-practice*, etc.). Ils s'inscrivent donc nécessairement dans un cadre théorique spécifique en fonction des questionnements et du niveau d'analyse retenu. Il y a ainsi une diversité des fondements théoriques des recherches sur la coopération, qui se retrouve dans la diversité des définitions de la coopération.

3. MAIS QU'EST-CE QUE LA COOPETITION ?

Le fait que la coopération soit un champ de recherche en plein développement conduit à s'interroger sur la définition même du concept. Il apparaît alors que des conceptions différentes de la coopération peuvent être identifiées dans la littérature. La première définition de la coopération donnée par Brandenburger et Nalebuff (1996) est assez large. Elle comprend toutes les relations simultanées de compétition et de coopération entre « complémentaires »,

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

c'est-à-dire entre des entreprises qui peuvent s'associer pour créer une valeur supplémentaire pour le client.

Une conception beaucoup plus restrictive est introduite par Bengtsson et Kock (1999, 2000). Ainsi, pour ces auteurs, la coopétition est 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. Cette définition implique que la coopétition ne peut se produire qu'entre des entreprises qui sont en concurrence directe sur un même marché. Elle est reprise par de nombreux auteurs et devient dominante dans le champ des recherches sur la coopétition. Dans cette perspective, la coopétition est une relation qui implique à la fois une forte compétition et une forte coopération entre deux entreprises présentes sur un même marché (Yami et al., 2010).

Ces deux conceptions de la coopétition s'inscrivent dans des approches assez différentes. La conception large de la coopétition se rapproche fortement de la théorie des réseaux, ce qui pose la question de la singularité de la coopétition par rapport à cette théorie des réseaux. La conception plus étroite de la coopétition la rapproche des recherches sur les alliances, et notamment des recherches sur les alliances entre concurrents. Toute la question est donc de déterminer ce qui fait la spécificité de la coopétition comme objet de recherche autonome.

Un premier élément de réponse tient à la nature duale et paradoxale du concept de coopétition. Les recherches sur les réseaux et sur les alliances mettent essentiellement l'accent sur la coopération. La compétition est peu étudiée. Quand c'est le cas, elle est considérée le plus souvent comme un frein à la coopération. Les recherches sur la coopétition partent du principe que le cœur du sujet est la nature duale de la coopétition, et que c'est cette nature duale qu'il faut investiguer. Il s'agit, donc, d'étudier simultanément la compétition et la coopération et non pas l'un ou l'autre, ou l'un comme un frein de l'autre.

Un deuxième élément de réponse tient à la multiplicité des phénomènes qui peuvent être étudiés à partir d'une analyse par la coopétition. Ainsi, les réseaux et les alliances sont par nature des formes inter-organisationnelles. Ce n'est pas le cas pour la coopétition qui est une nature des relations. Elle peut se produire entre deux entreprises, et c'est effectivement sous cette forme inter-organisationnelle qu'elle a été le plus étudié. Mais elle peut également se produire à un niveau plus macro, par exemple entre réseaux ou écosystèmes (Dagnino et Padula, 2002). Elle peut également se produire à un niveau plus micro, entre les divisions d'une même entreprise, entre les équipes ou entre les individus au sein d'une équipe (Tsai, 2002).

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

La coopération a donc deux singularités fortes : 1) elle se définit comme une relation simultanée de compétition et de coopération entre au moins deux acteurs et 2) ces acteurs ne sont pas nécessairement des entreprises. La coopération ne se définit pas comme une forme organisationnelle (réseau ou alliance) mais comme une nature des relations, à la fois compétitive et coopérative.

C'est cette singularité de la coopération qui lui donne un grand pouvoir d'expansion. En effet, toutes les relations entre des acteurs qui sont simultanément compétitive et coopérative entrent dans le champ de la coopération. Cette singularité est également un facteur de fragilité. A trop embrasser et finalement mal étreindre, la coopération risque d'être un champ aussi vaste que pauvre conceptuellement.

Une controverse récente illustre ce problème quant à l'intégration des relations de type vertical dans la définition de la coopération. Pour Gnyawali, He et Madhavan (2008), les relations de coopération peuvent se produire de façon horizontale, entre concurrents directs, mais également de façon verticale, dans une relation de type client-fournisseur. Cette position, qui était celle de Brandenburger et Nalebuff (1996), est, bien entendu, adoptée par les chercheurs qui travaillent sur les relations verticales (Lacoste, 2012), mais, également, par Bengtsson et Kock. (2014) !

Cette extension pose un vrai problème aux auteurs qui considèrent, comme c'est notre cas, que la nature même de la coopération tient au fait que les partenaires soient des concurrents directs sur le même marché (Le Roy, Yami et Dagnino, 2010). Dans cette perspective, les relations de type client-fournisseurs ne peuvent pas entrer dans ce prisme coopératif, sauf si le client et le fournisseur sont par ailleurs concurrents sur un même marché. La définition donnée par Brandenburger et Nalebuff (1996) apparaît alors comme trop large, et il convient de restreindre le champ de la définition de la coopération à un périmètre plus étroit, permettant de mieux comprendre sa nature et ses implications. Dans cette perspective, nous définissons la coopération comme *une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus, engagés simultanément dans des interactions concurrentielles horizontales et dans des interactions coopératives qui peuvent être horizontales ou verticales.*

Ces controverses sur la définition de la coopération ouvrent la porte à une voie médiane qui consiste à identifier différents types de coopération. C'est ainsi que les typologies de la coopération se sont multipliées ces dernières années. Bengtsson et Kock (2000) proposent une première typologie en faisant varier l'intensité de la compétition et de la coopération. Dagnino et Padula (2002) distinguent quatre types de coopération en fonction du nombre d'acteurs et

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

du nombre d'activités concernées par la relation de coopération. Gnyawali *et al.* (2008) proposent une typologie en fonction du type de relation entre les partenaires et la dimension synchronique de cette relation.

Ces premières typologies de la coopération ne sont que les prémises. De nombreuses typologies seront ensuite proposées. Par exemple, Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau (2013) distinguent la coopération verticale (coopération de type client-fournisseur entre deux concurrents) de la coopération horizontale (coopération entre concurrents sur les mêmes maillons de la chaîne de valeur similaire). De même, Chiambaretto et Dumez (2016) proposent une typologie des stratégies de coopération suivant le niveau organisationnel (métaorganisation, organisation, intra-organisation) et le niveau de l'activité qui correspond aux niveaux de la chaîne de valeur (horizontal, vertical ou mixte).

Ce qui est remarquable, c'est que les controverses sur la définition de la coopération, qui conduisent à son extension typologique, ne freinent pas le développement des recherches. Au contraire, chaque auteur adopte une conception de la coopération qui lui permet de mener des recherches sur des thématiques finalement de plus en plus nombreuses dans le champ de la coopération.

4. LES THEMATIQUES DE RECHERCHE SUR LA COOPERATION

Au cours des dernières années, plusieurs revues de la littérature ont été proposées pour tenter d'ordonner la profusion des articles de recherche sur la coopération, (Czakoń, Mucha-Kus et Rogalski, 2014 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Dorn, Schweiger et Albers, 2016). Ces revues identifient entre 150 et 200 articles de recherche consacrés aux stratégies de coopération publiés depuis le milieu des années 1990. Nous proposons dans cette partie une mise en perspective des principales thématiques étudiées par ces contributions.

4.1. Distinguer les niveaux d'analyse de la coopération

La coopération est un concept qui permet d'étudier les relations qui combinent simultanément la coopération et la compétition. Ces relations peuvent se produire à plusieurs niveaux : au niveau inter-organisationnel, au niveau intra-organisationnel et au niveau interindividuel.

Au niveau inter-organisationnel, les relations de coopération peuvent se produire à un niveau très macro, comme dans le cas des relations de coopération entre les entreprises et les gouvernements (Chaudhri et Samson, 2000 ; Luo, 2004) ou entre gouvernements (Dumez et Jeunemaître, 2010). Dans cette perspective, les clusters sont souvent présentés comme fondées sur des relations coopératives. De la même façon, les Pôles de Compétitivité qui

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

regroupent sous l'effet de l'action de l'Etat des acteurs présents dans un même domaine ont peu ou prou une nature coopérative.

Toutefois, la plupart des recherches au niveau inter-organisationnel portent à un niveau plus méso, sur les relations de coopération entre entreprises concurrentes sur un même marché (Czakoń *et al.*, 2014 ; Dorn *et al.*, 2016). Ces relations diffèrent selon le nombre d'acteurs impliqués. Il est ainsi possible de distinguer la coopération dyadique (Padula et Dagnino, 2007 ; Gnyawali et Park, 2011) de la coopération triadique (Wu, Choi et Rungtusanatham, 2010), et de la coopération dite de réseau, impliquant une multitude de concurrents (Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Peng et Bourne, 2009 ; Sanou *et al.*, 2016).

Plus récemment, une distinction a été apportée par Chiambaretto et Fernandez (2016) qui analysent les stratégies de coopération au niveau du portefeuille d'alliances et introduisent le concept de « portefeuille coopératif ». L'introduction de ce niveau d'analyse dans les recherches sur la coopération permet de comprendre les effets de synergies ou au contraire les effets négatifs produit par des relations de coopération dans un portefeuille d'alliances.

Au niveau intra-organisationnel, les recherches portent sur les relations de coopération à l'intérieur des entreprises, par exemple entre les différentes filiales d'une firme multinationale (Luo, 2004). En effet, des relations simultanément coopératives et concurrentielles apparaissent ainsi entre les différentes unités d'une même organisation (Tsai, 2002 ; Luo, 2005 ; Luo, Slotegraaf et Pan, 2006 ; Walley, 2007). Pour Tsai (2002), la firme multidivisionnelle de Chandler est par nature une structure sociale de coopération. Les différentes divisions de la firme sont partenaires dans la réalisation des tâches quotidiennes en échangeant des ressources et des flux de connaissances internes. Mais, ces unités se trouvent simultanément en compétition pour accéder aux ressources internes et aux marchés.

Dans cette perspective, la coopération est envisagée au travers des échanges entre les différentes unités de l'organisation. Par exemple, les départements de finance, marketing et production d'une même organisation peuvent coopérer pour la réalisation du produit fini. Mais, ils se retrouvent concurrents dès lors qu'il s'agit d'obtenir des ressources internes, financières, humaines ou technologiques (Walley, 2007). Un tel phénomène peut être qualifié de coopération interne (Chiambaretto *et al.*, 2019) ou de coopération intra-organisationnelle (Walley, 2007), ou encore de coopération inter-unités (Luo, 2004).

Enfin, la coopération peut également s'envisager au niveau interindividuel (Oliver, 2004 ; Ingram et Roberts, 2000). La coopération interindividuelle au sein d'une organisation apparaît à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels (Tidstrom, 2009). Lorsque les relations de

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

coopétition sont analysées au niveau de l'individu, les chercheurs traitent de la perception du paradoxe et des capacités cognitives qui sont développées par l'individu pour gérer ce paradoxe (Raza-Ullah, Bengtsson et Kock, 2014 ; Gnyawali *et al.*, 2016). La coopération entre les individus est censée favoriser l'apprentissage organisationnel et impacte indirectement la performance des firmes (Luo *et al.*, 2006).

En résumé, les recherches antérieures permettent de distinguer trois niveaux d'analyse : l'inter-organisationnel, l'intra-organisationnel et l'interindividuel. Ces différents niveaux de relations de coopération, bien que souvent étudiés de manière indépendante et exclusive pour des raisons méthodologiques, sont fortement interdépendants. Oliver (2004) souligne ainsi l'intérêt de combiner plusieurs niveaux d'analyse pour comprendre le phénomène. Dans cette veine Chiambaretto et Dumez (2016) recommandent que les recherches sur la coopération s'orientent vers des méthodes d'analyses multi-niveaux

4.2. Comprendre les déterminants de la coopération

L'adoption d'une stratégie de coopération peut relever d'un processus décisionnel délibéré ou d'un processus émergent (Czakon, 2010). Dans les deux cas, il s'agit de comprendre pourquoi des acteurs se retrouvent impliqués dans de telles relations paradoxales. Pour justifier le recours à cette stratégie « contre-nature » (Fernandez et Le Roy, 2010), toute une réflexion a été entamée sur les déterminants de la coopération. Différentes approches ont ainsi été mobilisées, étudiant tant des facteurs internes qu'externes.

Les déterminants internes relèvent du calcul stratégique qui conduit une entreprise à considérer que la meilleure stratégie à adopter est de nature coopérative. Une première justification de cette stratégie est donnée par Brandenburger et Nalebuff (1996), à partir d'un raisonnement fondé sur la théorie des jeux. Ces auteurs définissent la coopération comme une façon de passer d'une situation « *win-lose* » - modèle concurrentiel classique - à une situation « *win-win* ». Pour reprendre la métaphore du gâteau, la dimension coopérative permet de faire croître la taille du gâteau qui devra être partagé au cours de la phase concurrentielle. Cette explication, proposée à partir de la théorie des jeux, a été rapidement complétée par une approche par les ressources.

Avec les travaux de Lado *et al.* (1997), ou de Bengtsson et Kock (1999, 2000), la coopération est vue comme une opportunité pour avoir accès à des ressources détenues par d'autres firmes. Cette approche s'inscrit dans le paradigme de la « *relational view* » (Dyer et Singh, 1998), avec une nuance importante qui est le maintien de la relation de concurrence.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

La coopération est, en ce sens, un mode relationnel supérieur par rapport à la coopération entre non-concurrents, car elle permet de bénéficier simultanément des effets positifs de la compétition et de ceux de la coopération (Ritala et Hurmelinna-Laukannen, 2009). La coopération permet à une entreprise d'obtenir les ressources qui lui manquent, alors que la concurrence lui sert de pression pour maintenir un certain niveau d'innovation et des comportements plus offensifs sur le marché.

Enfin, une dernière justification reposant sur le calcul stratégique consiste à voir en la coopération une opportunité d'apprentissage pour la firme (Baumard, 2010 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016). Dans la même logique que pour les ressources, la coopération est une opportunité pour une firme d'apprendre de ses concurrents sur certaines activités, tout en restant en concurrence sur le reste de ses activités.

L'adoption d'une stratégie de coopération peut également s'expliquer par des déterminants de nature externe. Ainsi, pour Bonel et Rocco (2007), ou Gnyawali et Park (2009), les caractéristiques ou la structure d'une industrie expliquent en partie l'attrait des stratégies de coopération. Ainsi, le degré avancé de la technologie, l'importance des dépenses de R&D élevées, le raccourcissement du cycle de vie des produits sont des facteurs qui poussent des entreprises concurrentes à coopérer entre elles. L'incertitude sur le marché est également un facteur externe qui peut jouer (Chiambaretto et Fernandez, 2016).

Les parties prenantes peuvent aussi jouer un rôle dans l'adoption de stratégies de coopération. Ainsi, des acteurs tiers peuvent contribuer au développement de la coopération en façonnant les relations entre les membres d'une industrie (Depeyre et Dumez, 2010). Ils peuvent, par exemple, avoir une certaine vision de l'industrie et contribuer à l'essor de tout un écosystème autour d'eux (Gueguen, 2009). L'Etat aussi peut favoriser les relations de coopération entre concurrents pour améliorer la compétitivité d'un secteur par exemple (Breznitz, 2009 ; Rusko, 2011).

De même, les clients peuvent pousser à la coopération de plusieurs manières. La demande des clients pour des solutions intégrées (ordinateur + imprimante) peuvent conduire des firmes concurrentes à coopérer sur certains marchés pour proposer des produits complets (Ancarani et Costabile, 2010). Par ailleurs, dans les secteurs où les clients sont des entreprises, les clients possèdent généralement un pouvoir de négociation très fort. Ils vont donc pouvoir utiliser ce pouvoir de négociation pour pousser des concurrents à coopérer afin d'obtenir un produit répondant parfaitement à leurs besoins (Depeyre et Dumez, 2010 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014 ; Wu *et al.*, 2010).

4.3. Identifier les tensions générées par la coopération

Plusieurs recherches montrent que la combinaison simultanée de la coopération et de la compétition dans une même relation crée des tensions fortes entre les partenaires-adversaires (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004 ; Clarke-Hill, Li et Davies, 2003). Ces tensions paradoxales, appelées tensions coopératives, peuvent être source de création de valeur, mais elles peuvent être également source de destruction de valeur, dans le cas où elles aboutissent à une situation de conflit. De ce fait, plusieurs chercheurs considèrent que l'objectif des entreprises impliquées dans des relations de coopération est de conserver la dimension positive des tensions, et d'éviter qu'elles ne produisent des effets trop dommageables (Fernandez *et al.*, 2014 ; Le Roy et Czakon, 2016). Il ne s'agit donc pas de chercher à « supprimer » ces tensions, mais plutôt à identifier les processus et les méthodes qui permettent de les gérer efficacement (Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2011). L'objectif est d'utiliser ces tensions intrinsèques à toute relation de coopération dans un sens qui profite aux partenaires (Le Roy et Czakon, 2016 ; Le Roy *et al.*, 2018).

Les sources et les dimensions des tensions coopératives sont étudiées à plusieurs niveaux : au niveau inter-organisationnel, au niveau intra-organisationnel et au niveau inter-individuel (Fernandez *et al.*, 2014 ; Tidström, 2014). Les tensions coopératives inter-organisationnelles sont les plus étudiées. Les tensions coopératives intra-organisationnelles et interindividuelles restent peu explorées.

Au niveau inter-organisationnel, des tensions apparaissent entre la nécessité de coopération dans la phase d'exploration et la tentation d'opportunisme dans la phase d'exploitation (Fernandez, Ji et Yami, 2014). Ce dilemme n'est pas propre aux stratégies de coopération (March, 1991), mais il se trouve exacerbé par le contexte coopératif. Le risque d'opportunisme y est plus important (Baumard, 2010 ; Czakon, 2010). La coopération et le partage des connaissances sont nécessaires dans la phase d'exploration pour créer de nouvelles ressources et de la valeur. Toutefois, comme les partenaires sont en même temps des concurrents, la question de la répartition de la valeur créée est particulièrement sensible (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Ritala, 2012).

Les partenaires ont les mêmes objectifs sur les marchés et ces objectifs ne sont par nature pas compatibles. Un coopérateur qui apprend plus que son concurrent dans la relation de coopération est en situation d'obtenir un avantage concurrentiel sur lui (Bouncken et Kraus, 2013). Une tension apparaît entre la création de valeur et l'appropriation de la valeur créée

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

(Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Cassiman, Di Guardo et Valentini, 2009 ; Ritala et Tidström, 2014). Dans une relation de coopération, les entreprises doivent partager des ressources pour que la coopération progresse (Gnyawali et Park, 2009), mais en même temps, elles s'exposent à des risques de transfert d'informations confidentielles et d'imitation technologique (Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2016).

Au niveau intra-organisationnel, des tensions coopératives apparaissent entre les différentes unités de l'entreprise (Luo *et al.*, 2006). Le nombre de projets au sein d'une organisation se multiplie. Puisque les ressources disponibles de la firme sont limitées, les différents projets se retrouvent en compétition pour accéder aux ressources internes disponibles (Tsai, 2002). L'entreprise est amenée à sélectionner les projets dans lesquels elle souhaite s'investir prioritairement. Des tensions émergent lors du processus d'allocation des ressources entre les différents projets d'une entreprise (Chiambaretto *et al.*, 2019). Ces tensions sont exacerbées dès lors que des projets internes cohabitent avec des projets externes. Des rivalités au sein des organisations naissent entre les unités impliquées dans des projets collaboratifs internes et des projets collaboratifs externes (Bengtsson et Kock, 2000).

Au niveau interindividuel, travailler en collaboration avec un partenaire concurrent représente une source de tensions importantes pour les individus. Travailler avec un rival est contre-nature pour l'individu. Le contexte coopératif est une source de stress supplémentaire qui induit des tensions contre-productives comme les sabotages entre collègues, le refus de communication ou la non-adhésion à l'esprit d'équipe (Fernandez *et al.*, 2014). Lorsque les organisations adoptent des stratégies de coopération, les managers doivent coopérer avec un homologue qui se trouve être un concurrent. L'équilibre psychologique de l'individu est perturbé (Raza-Ullah *et al.*, 2014). Gnyawali *et al.* (2016) considèrent ainsi la dissonance cognitive comme une source importante de stress psycho-cognitif chez les individus impliqués dans des relations de coopération.

4.4. Manager les tensions générées par la coopération

Les recherches antérieures se sont attachées à comprendre comment les tensions coopératives sont gérées. La coopération étant par essence une relation paradoxale, les auteurs se sont appuyés sur la littérature relative à la gestion des paradoxes pour comprendre comment la coopération pouvait être gérée (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). Ils ont identifié trois principes pour manager la coopération : la séparation, l'intégration et le co-management

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
(Fernandez *et al.*, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Fernandez *et al.*, 2018 ; Granata et al., 2018).

Le premier principe, la séparation, consiste à gérer séparément les deux dimensions du paradoxe. Cette séparation peut être spatiale, temporelle ou fonctionnelle (Poole et Van de Ven, 1989). Les auteurs en faveur de cette approche considèrent les individus comme incapables d'agir suivant deux logiques contraires (Dowling *et al.*, 1996). La séparation apparaît alors comme la seule solution.

Les premiers travaux sur le management de la coopétition s'inscrivent dans cette perspective. Bengtsson et Kock (2000) considèrent qu'il est plus pertinent de confier la gestion de la coopération et la gestion de la compétition à des groupes d'individus différents. Une séparation fonctionnelle apparaît alors au sein de l'organisation. Par exemple, la fonction R&D peut être dédiée à la coopération, car plus éloignée du marché, alors que la fonction marketing peut être focalisée sur la compétition, car par plus proche du marché.

Une autre solution consiste à déléguer à un acteur tiers la gestion de l'une des deux dimensions du paradoxe (Bengtsson et Kock, 2000 ; Madhavan, Gnyawali et He, 2004). La dimension coopérative peut ainsi être confiée à un acteur tiers incarné par l'Etat, par un syndicat professionnel ou un organisme public. Les coopétiteurs n'ont plus qu'à gérer la dimension concurrentielle.

Le principe de séparation apparaît comme séduisant mais pose lui-même un certain nombre de problèmes. En effet, la séparation crée de nouvelles tensions en interne, entre les individus d'une même organisation. C'est pourquoi d'autres travaux recommandent de faire appel au principe d'intégration. Pour ces auteurs, il est nécessaire que les individus intègrent le paradoxe et soient amenés à agir en suivant les deux logiques coopérative et concurrentielle (Luo, 2007 ; Chen, 2008). Un management simultanément coopératif et concurrentiel leur semble nécessaire pour que la relation de coopétition soit performante (Ploetner et Ehret, 2006 ; Oshri et Weeber, 2006).

Le principe d'intégration permet aux individus de mieux comprendre les rôles de chacun. Il permet aux individus de comprendre pour quelles raisons certains de leurs collègues travaillent avec les concurrents, et la valeur que cette coopération crée pour l'entreprise. En ce sens, le principe d'intégration complète le principe de séparation (Fernandez *et al.*, 2014). Toutefois, l'intégration peut difficilement être complète. Elle induit une complexité cognitive et une capacité à intégrer les contraires que tous les individus ne peuvent pas développer. Ce

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

principe d'intégration se révèle donc lui aussi insuffisant (Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2018).

Pour ces raisons, une recherche récente propose de compléter les principes de séparation et d'intégration par le principe de co-management dans les équipes de projets coopératives (Le Roy et Fernandez, 2015). Lorsque deux entreprises concurrentes décident de coopérer, elles mutualisent des ressources humaines qui sont amenées à se coordonner, voire à travailler ensemble au quotidien. Le co-management de ces équipes par les coopétiteurs permet de gérer les tensions coopératives au niveau du projet. Ce principe se décline dans la gouvernance conjointe du projet. Dans l'équipe-projet coopérative, tous les postes de management sont doublés. Chaque poste de management est assuré par un duo de managers issus chacun d'une entreprise partenaire. Cette structure complexe et coûteuse permet de représenter les intérêts des deux partenaires-concurrents et limiter le risque d'opportunisme.

Loin de s'opposer, les trois principes de management mis en évidence se combinent pour assurer une gestion efficace des tensions coopératives à plusieurs niveaux (Fernandez *et al.*, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Fernandez *et al.*, à 2018) : le principe de séparation est recommandé au niveau de l'organisation générale, le principe de co-management au niveau du projet et le principe d'intégration au niveau des individus.

4.5. Mettre en évidence les performances des stratégies de coopération

La coopération est censée produire des performances supérieures à une stratégie de coopération pure ou à une stratégie de compétition pure (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado *et al.*, 1997 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali, He et Madhavan, 2006). Cependant, les résultats empiriques obtenus sur la question de l'impact de la coopération sur la performance sont assez nuancés. Certains auteurs montrent un impact positif des relations de coopération sur la performance (Luo *et al.*, 2006 ; Peng *et al.*, 2012 ; Robert *et al.*, 2018). Pour d'autres auteurs, la coopération a un impact neutre (Miotti et Sachwald, 2003 ; Knudsen, 2007 ; Santamaria et Surroca, 2011) voire négatif (Rindfleisch et Moorman, 2003 ; Kim et Parkhe, 2009 ; Un *et al.*, 2010).

Toute la question est d'expliquer les raisons pour lesquelles les résultats diffèrent. En d'autres termes, il s'agit d'identifier les variables de contingence qui modèreraient la relation entre la coopération et les performances. Ainsi, Ritala (2012) montre que la relation entre la coopération et la performance fluctue en fonction des secteurs. Plus le secteur présente de

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

fortes externalités de réseau et d'incertitude, plus la coopération a un impact positif sur la performance de la firme. Concernant l'impact de la coopération sur l'innovation, Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2013) montrent que la capacité d'absorption et l'appropriabilité renforcent ou modèrent l'impact de la coopération. Toujours concernant l'innovation, Bouncken et Kraus (2013) adoptent une perspective différente en distinguant l'innovation selon son intensité. Ils montrent que les stratégies de coopération ont un impact positif sur l'innovation incrémentale et non-significatif sur l'innovation radicale.

En revenant sur la problématique de l'intensité de la coopération, Wu (2014) montre que l'impact de la coopération sur l'innovation n'est pas linéaire mais suit une courbe en cloche. Si la coopération améliore donc la performance d'innovation, il ne faut pas en abuser au risque de réduire les innovations développées. Enfin, Le Roy, Robert et Lasch (2016) mettent en évidence que la coopération est une stratégie d'autant plus pertinente que les concurrents sont éloignés géographiquement. L'ancrage géographique des firmes influence l'impact de la coopération sur la performance des firmes. Quoiqu'il en soit, le débat reste ouvert et la question de l'impact de la coopération sur la performance des entreprises mérite de nouvelles recherches.

5. LA COOPETITION : DU CONCEPT A LA COMMUNAUTE DE CHERCHEURS

Depuis une vingtaine d'années, une communauté de chercheurs travaillant sur la coopération s'est peu à peu constituée, que ce soit au niveau national, européen ou global. Les travaux sur la coopération sont aujourd'hui l'œuvre d'une communauté très large. Toutefois, le cœur de la communauté a longtemps résidé et réside encore en Europe. En effet, alors même que la paternité du concept est accordée à Brandenburger et Nalebuff (1996), qui appartiennent tous deux à des établissements nord-américains, ces fondateurs ont délaissé le concept après la publication de leur ouvrage. C'est en Europe, et plus particulièrement en Scandinavie, que les premiers travaux académiques sur la coopération ont été menés. Ce sont ces travaux qui vont servir de fondements à la communauté scientifique européenne sur la coopération.

Les premiers chercheurs à avoir « redécouvert » la coopération sont Maria Bengtsson (Université d'Umea - Suède) et Sören Kock (Université d'Hanken - Finlande) à la fin des années 1990. Ils ont fondé ce que l'on pourrait appeler « l'école scandinave » de la coopération, en posant les fondements du concept et en formant les premiers doctorants sur

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

cette thématique. Ils seront rejoints un peu plus tard par d'autres chercheurs scandinaves comme Paavo Ritala (Université de Lappeenranta - Finlande) ou Annika Tidström (Université de Vaasa - Finlande). Ces auteurs étudient les stratégies de coopération sous plusieurs angles. Ils mènent des recherches sur la nature de la coopération, en travaillant sur sa dimension paradoxale (Raza-Ullah *et al.*, 2014), ou en l'étudiant dans une logique de *strategy-as-practice* (Lundgren-Henriksson et Kock, 2016).

En parallèle, ces chercheurs entament des réflexions sur les problématiques de création et capture de la valeur dans le cadre des stratégies de coopération (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009 ; Ritala et Tidström, 2014). D'un point de vue méthodologique, ils utilisent à la fois des méthodes qualitatives pour des recherches à visée compréhensive et des méthodes quantitatives pour des recherches à visée confirmatoire. Les niveaux d'analyse privilégiés sont essentiellement l'organisation et l'individu et la majorité de leurs travaux portent sur des PME dans des secteurs variés.

En parallèle de l'école scandinave des travaux originaux sur la coopération sont menés par des chercheurs italiens sous la houlette de Giambattista Dagnino, de l'Université de Catane (Dagnino et Padula, 2002). Ces recherches portent sur des domaines assez variés mais puisent en grande partie leur inspiration dans la conception de la coopération introduite par Brandenburger et Nalebuff (1996) autour de la théorie des jeux. Plusieurs initiatives voient le jour, comme la création d'un *Workshop EIASM* dédié à la coopération, la parution de numéros spéciaux de revues et d'ouvrages dédiés à la coopération (Dagnino et Rocco, 2009).

Une troisième école de pensée sur la coopération voit le jour en France et plus particulièrement dans le centre de recherche Montpelliérain appelé *Coopetition Lab* (Université de Montpellier – Institut Montpellier Management) autour de son fondateur Frédéric Le Roy. Dès la fin des années 2000, Frédéric Le Roy, en collaboration forte avec Said Yami, fédère au sein de son laboratoire une communauté de chercheurs et de doctorants sur la coopération.

Si d'autres chercheurs travaillent en France sur la coopération, c'est à Montpellier que l'essentiel des travaux sur le sujet voient le jour. Nombreux sont les chercheurs sur la coopération qui ont été formés au *Coopetition Lab* (Anne-Sophie Fernandez, André Nemeh, Matilda Bez, etc.) ou qui rejoignent le groupe (Paul Chiambaretto, Calin Gurau, etc.). Bien que l'école de Montpellier soit plus tardive que l'école scandinave, elle prend rapidement une place importante dans les publications européennes sur le sujet. Les thématiques de recherche

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

de « l'école Montpelliéraine » sont nombreuses mais la spécificité de l'équipe réside dans l'étude du management de la coopération (Le Roy *et al.*, 2018).

En parallèle de cette expansion en France, deux autres groupes de recherche sur la coopération se développent aux Etats-Unis et en Pologne. Aux Etats-Unis, Devi Gnyawali (Université Virginia Tech) fait partie des auteurs de référence sur la coopération. Ces travaux sont publiés dans les meilleures revues internationales comme *Research Policy* (Gnyawali et Park, 2011), où il étudie le rôle de la coopération sur l'innovation, ou encore *Journal of Management* (Gnyawali *et al.*, 2006), où il analyse l'impact de la coopération sur l'agressivité concurrentielle.

De l'autre côté de l'Atlantique, en Pologne, Wojciech Czakon (Université de Cracovie) fédère une équipe de recherche sur la coopération en formant plusieurs doctorants sur cette nouvelle stratégie. Ces chercheurs polonais travaillent alors sur les déterminants de la coopération ou la coopération dans les réseaux (Czakon et Czernek, 2016).

Toutes ces écoles scandinaves, italiennes, françaises, nord-américaines et polonaises travaillent ensemble pour développer une communauté de recherche dédiées au développement des recherches sur la coopération. Plusieurs *Workshops EIASM* sont ainsi organisés successivement à Catane (Italie), à Montpellier (France), à Katowice (Pologne), à Umea (Suède), etc. De même, de nombreux tracks ou PDW sont organisés dans des congrès comme *EURAM*, *l'Academy of Management*, etc. Cette collaboration permet de générer des publications nombreuses sous forme d'ouvrages collectifs (Yami *et al.*, 2010), de numéros spéciaux dans des revues comme *Industrial Marketing Management* ou *Long Rang Planning*.

Enfin, plus récemment, un groupe de chercheurs en Allemagne et au Lichtenstein ont rejoint la communauté sur la coopération autour de chercheurs expérimentés en innovation comme Ricarda Bouncken (Université de Bayreuth – Allemagne) et Sascha Kraus (Université de Lichtenstein). Ces chercheurs étudient notamment l'impact de la coopération sur l'innovation en considérant différentes formes et différentes intensités d'innovation (Bouncken et Kraus, 2013). Ces auteurs proposent également une lecture intéressante du phénomène coopératif en synergie avec les travaux menés en entrepreneuriat (Bouncken et Fredrich, 2016).

Ces différents centres de recherche sont les plus connus sur la coopération. Cependant, il existe de très nombreux autres chercheurs qui travaillent sur les stratégies de coopération dans d'autres centres de recherche. Afin de recenser et de regrouper ces chercheurs, la communauté *CENA - Cooperation, Ecosystems, Networks and Alliances* –

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

(<https://www.cenacommunity.com/>) a été créée. L'objectif est de pouvoir développer des synergies entre des chercheurs plus ou moins éloignés géographiquement sur des thématiques communes. La communauté favorise d'ailleurs les travaux entre les différentes équipes de recherche. Elle se retrouve annuellement au sein de conférences telles que celles de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), de EURAM (*EUROpean Academy of Management*), de l'*Academy of Management* (AOM) ou encore de la *Strategic Management Society* (SMS). L'ensemble de ces rencontres a permis la publication d'un premier *Handbook* sur la Coopétition, qui regroupe l'ensemble des chercheurs actifs sur le sujet et qui contribuent à la communauté CENA (Fernandez *et al.*, 2018).

6. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR LA COOPÉTITION

Au travers de ce chapitre, notre objectif était de montrer que le concept de coopétition suscite un intérêt grandissant parmi les chercheurs. Les travaux réalisés ont porté sur la nature du concept et ses différentes formes, sur les déterminants de ce mode relationnel, sur le management de la relation coopétitive, ou encore sur l'impact de la coopétition sur la performance des firmes. Les réponses apportées aux différentes questions pourraient suggérer que le phénomène coopétitif est compris et qu'il ne représente pas d'opportunités pour de nouvelles recherches. Une telle vision serait tout à fait erronée. Les recherches sur la coopétition n'en sont qu'au début de la compréhension du phénomène. De nombreuses recherches sont encore nécessaires pour mieux comprendre la coopétition. Nous proposons quelques directions pour encourager des futures recherches.

Un premier niveau de questionnement concerne la nature de la coopétition. Si la coopétition est utilisée pour décrire une relation de nature simultanément coopérative et concurrentielle, jusqu'où s'arrête cette définition. Qu'est-ce qui n'est pas de la coopétition ? La coopétition se diffuse et se généralise dans plusieurs industries et dans plusieurs secteurs d'activités. Une question émerge alors, celle de la légalité de ces pratiques. La coopétition peut-elle être considérée comme une pratique collusive et anti-concurrentielle ? Dans quelle mesure cette stratégie peut-elle être autorisée ou au contraire condamnée ? Par ailleurs, nous l'avons vu dans ce chapitre, l'ancrage théorique du concept n'est pas clair. Il est donc nécessaire d'asseoir théoriquement le concept. La question de la construction d'une théorie générale de la coopétition pourra également être posée. Est-ce possible ? Est-ce réaliste ? Quel en serait l'intérêt ?

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

Un deuxième niveau de questionnement porte sur les déterminants des stratégies de coopération. La majorité des recherches antérieures ont cherché à comprendre pourquoi les entreprises adoptent de telles stratégies paradoxales, mais il serait également intéressant de comprendre pourquoi certaines entreprises refusent, ou ne souhaitent pas être impliquées dans des stratégies de coopération. Si les stratégies de coopération permettent réellement d'atteindre des niveaux de performance supérieure, pourquoi alors refuser cette stratégie ? Comprendre les freins à la coopération à différents niveaux représente un programme de recherche stimulant.

Une troisième voie de recherche concerne l'impact de la coopération sur la performance des entreprises. Cette question continue de faire débat dans la communauté. Il est donc fondamental de continuer à s'y intéresser, en abordant d'autres types de performances et en intégrant d'autres variables modératrices. Des méthodes quantitatives plus exhaustives et plus complexes pourraient être envisagées en s'appuyant sur des bases de données plus importantes. Il serait également intéressant d'étudier l'impact de la coopération sur la performance des firmes, ainsi que sur la performance des projets coopératifs, en mobilisant d'autres indicateurs. Il pourrait être opportun de discuter des spécificités sectorielles (haute-technologie versus faible-technologie) et de discuter de disparités culturelles. Les performances sont-elles les mêmes en fonction de la nationalité des firmes, de leur implantation géographique ou encore de la distance qui existe entre les coopérateurs ?

Enfin, une quatrième piste de recherche se dégage autour du management de la coopération. De notre point de vue, c'est sur cette thématique que réside l'avenir des recherches sur la coopération. La nature paradoxale intrinsèque à toute relation de coopération soulève des questionnements inédits en termes de management. Ces questionnements sont d'une importance capitale puisque c'est sur eux que repose le succès de la stratégie de coopération. Jusqu'à présent, les recherches se sont attachées à mettre en évidence les difficultés rencontrées au travers du concept de tensions coopératives. Les recherches antérieures ont également traité des principes de management nécessaires à mettre en place à différents niveaux. Les travaux les plus récents portent sur les designs organisationnels spécifiques d'équipes-projets mis en œuvre par les firmes pour manager la coopération.

En dépit de ces nombreux travaux, beaucoup de questions restent en suspens. Comment sont gérées les ressources partagées dans un projet commun réalisé par des concurrents ? Que deviennent-elles après la fin du projet ? Comment la confidentialité est-elle gérée par les partenaires ? Que se passe-t-il en cas de « trahison » ou de comportement opportuniste de l'un

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

des partenaires ? Existe-t-il d'autres designs organisationnels que ceux mis en évidence jusqu'à présent ? Les principes de management identifiés jusqu'à présent se prêtent bien à la gestion de relations de coopération dyadiques. Que se passe-t-il lorsque plusieurs partenaires sont impliqués ? Comment le principe de co-management peut-il être mis en place lorsque plus de deux firmes sont concernées ? Existe-t-il d'autres principes ?

Le management de la coopération dépasse les frontières du management stratégique. Se pose ainsi la question de la formation des managers impliqués dans des projets coopératifs et de la valorisation de leur implication dans ces projets. La coopération influence donc les pratiques de gestion des ressources humaines. La constitution d'un projet d'innovation avec un concurrent soulève également de nouvelles questions en termes de comptabilité et de contrôle de gestion. Comment s'accorder sur un prix de revient avec un concurrent alors que la structure de coût interne est considérée comme une information confidentielle ? Quels sont les outils utilisés pour piloter ces projets ? Mais les problématiques plus commerciales sont tout aussi importantes. Sous quelle(s) marque(s) commercialiser le produit conjointement développé ? Comment le distribuer ? Comment maintenir la fidélité des clients lorsque des concurrents travaillent ensemble ? Nous invitons les chercheurs à croiser les disciplines pour améliorer la compréhension du phénomène.

Ces pistes de recherche ne sont pas exhaustives mais témoignent du besoin de poursuivre les recherches sur la coopération. A ces pistes s'ajoutent l'intérêt de combiner des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives, mais également d'explorer de nouvelles méthodes telles que l'expérimentation par exemple (Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez et Nasholm, à paraître). De même, il est nécessaire de continuer à explorer les différents niveaux de relations coopératives. L'intérêt pour le management invite à privilégier le niveau organisationnel ou le groupe de travail. Il serait également intéressant de parvenir à combiner plusieurs niveaux d'analyse pour comprendre les interactions et les interdépendances entre les différents niveaux de relations coopératives.

De façon plus générale, si la coopération a permis de développer un nouveau paradigme remettant en question l'opposition classique entre concurrence et coopération, ce courant théorique n'en est qu'à ses débuts. La coopération est un champ de recherche prometteur dans le domaine du Management Stratégique mais également dans d'autres disciplines du Management. Des recherches commencent ainsi dans le domaine du Marketing (Chiambaretto *et al.*, 2016) et du Contrôle de gestion (Graftona et Mundy, 2017). Au-delà du Management, la coopération devient un objet de recherche dans le domaine des Sciences Economiques, au

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

point qu'un prix Nobel comme Jean Tirole y consacre une partie de ses travaux (Rey et Tirole, 2013). Les Sciences Politiques voient également se développer des recherches sur la coopération (Sack, 2011), de même que la Psychologie (Landkammer et Sassenberg, 2016). Le plus étonnant est que le champ de la coopération s'élargit aux sciences dites dures ! Ainsi la coopération devient un concept utilisé en Biologie (Khoury *et al.*, 2014) et en Physique atomique (Chu-Hui *et al.*, 2017) ! Nous ne pensons donc pas nous tromper en considérant que nous en sommes seulement au début de l'histoire du développement des recherches sur la coopération !

REFERENCES

- Ancarani, Fabio, et Michele Costabile. (2010). « Coopetition Dynamics in Convergent Industries: Designing Scope Connections to Combine Heterogeneous Resources » in Said Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, et Frédéric Le Roy (Éd), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Arranz, Nieves, et J. Carlos Arroyabe. (2008). « The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms ». *Technovation*, 28(1-2), pp. 88-100.
- Bagshaw, Mike, et Caroline Bagshaw. (2001). « Co-opetition applied to training – a case study ». *Industrial and Commercial Training*, 33(5), pp. 175-77.
- Baumard, Philippe. (2010). « Learning in Coopetitive Environments » in Said Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, et Frédéric Le Roy (Éd), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Belderbos, René, Martin Carree, et Boris Lokshin. (2004). « Cooperative R&D and firm performance ». *Research Policy*, 33(10), pp. 1477-92.
- Bengtsson, Maria, et Sören Kock. (1999). « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks ». *Journal of Business et Industrial Marketing*, 14(3), pp. 178-94.
- . (2000). « "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously ». *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411-26.
- . (2014). « Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 180-88.
- Bengtsson, Maria, et Tatbeeq Raza-Ullah. (2016). « A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding ». *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 23-39.
- Bez, Sea Matilda, Frédéric Le Roy, et Stéphanie Dameron. (2016). « Coopétition : comment conjuguer protection et partage d'informations ? » in A Guilhon et N Moinet (Éd), *Intelligence Economique : s'informer, se protéger, influencer*, Paris: Pearson), pp. 193-206.
- Bonel, Elena, et Elena Rocco. (2007). « Coopeting to Survive; Surviving Coopetition ». *International Studies of Management and Organization*, 37(2), pp. 70-96.
- Bouncken, Ricarda B., et Viktor Fredrich. (2016). « Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types ». *Journal of Business Research*, Designing implementable innovative realities, , 69(5), pp. 1753-58.
- Bouncken, Ricarda B., et Sascha Kraus. (2013). « Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition ». *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2060-70.
- Brandenburger, Adam et Barry Nalebuff. (1996). *Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation*, . 121, New York: Doubleday.
- Bresser, Rudi K., et Johannes E. Harl. (1986). « Collective Strategy: Vice or Virtue? » *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 408-27.

- Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
-
- Breznitz, Daniel. (1986). « Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries » in Giovanni Battista Dagnino et Elena Rocco (Éd), *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases*, New York; London: Routledge.
- Cassiman, Bruno, Maria Chiara Di Guardo, et Giovanni Valentini. (2009). « Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition ». *Long Range Planning*, 42(2), pp. 216-33.
- Chaudhri, Vivek, et Danny Samson. (2000). « Business-Government Relations in Australia: Cooperating through Task Forces ». *The Academy of Management Executive*, 14(3), pp. 16-24.
- Chen, Ming-Jer. (2008). « Reconceptualizing the Competition— Cooperation Relationship A Transparadox Perspective ». *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 288-304.
- Chiambaretto, Paul. (2011). « La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), pp. 95-104.
- Chiambaretto, Paul, Maria Bengtsson, Anne-Sophie Fernandez et Malin Näsholm (à paraître). "Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation". *Long Range Planning*.
- Chiambaretto, Paul, et Herve Dumez. (2016). « Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach ». *International Studies of Management et Organization*, 46(2-3), pp. 110-29.
- Chiambaretto, Paul, et Anne-Sophie Fernandez. (2016). « The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case ». *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 75-85.
- Chiambaretto, Paul, Călin Gurău, et Frédéric Le Roy. (2016). « Coopetitive branding: Definition, typology, benefits and risks ». *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 86-96.
- Chiambaretto, Paul, David Massé. et Nicola Mirc, N. (2019). "All for One and One for All?" - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584–600.
- Chu-Hui, Fan, Dong, Yan., Yi-Mou, Liu. & Jin-Hui Wu. (2017). « Coopetition and manipulation of quantum correlations in Rydberg atoms ». *Journal of Physics B: Atomic, Molecular and Optical Physics*, 50, n°11,
- Clarke-Hill, Colin, Huaning Li, et Barry Davies. (2003). « The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach ». *Management Research News*, 26(1), pp. 1-20.
- Czakon, Wojciech. (2010). « Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Inter-organizational Relationship Instability » in Said Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, et Frédéric Le Roy (Éd), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Czakon, Wojciech, et Katarzyna Czernek. (2016). « The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland ». *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 64-74.
- Czakon, Wojciech, Karolina Mucha-Kuś, et Mariusz Rogalski. (2014). « Coopetition Research Landscape - a Systematic Literature Review (1997-2010) ». *Journal of Economics and Management*, 17, pp. 122-50.
- Dagnino, Giovanni Battista, et Elena. Rocco (2009), *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases*. New York; London: Routledge.
- Dagnino, Giovanni Battista, Frédéric Le Roy, et Saïd Yami. (2007). « La dynamique des stratégies de coopétition ». *Revue française de gestion*, 33(176), pp. 87-98.
- Dagnino, Giovanni Battista, et Giovanna Padula. (2002). « Coopetition strategy - A new kind of interfirm dynamics for value creation » in , *EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.
- Das, T. K, et Bing-Sheng Teng. (2000). « Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective ». *Organization Science*, 11(1), pp. 77-101.
- De Rond, Mark, et Hamid Bouchikhi. (2004). « On the Dialectics of Strategic Alliances ». *Organization Science*, 15(1), pp. 56-69.
- Depeyre, C., et H. Dumez. (2010). « The role of architectural players in coopetition: the case of the US defense industry » in Said Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, et Frédéric Le Roy (Éd), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham: Edward Elgar), pp. 124.

- Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
-
- Dorn, S, B Schweiger, et Sascha Albers. (2016). « Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda ». *European Management Journal*, 34(5), pp. 484-500.
- Dowling, Michael J., William D. Roering, Barbara A. Carlin, et Joette Wisnieski. (1996). « Multifaceted Relationships Under Coopetition Description and Theory ». *Journal of Management Inquiry*, 5(2), pp. 155-67.
- Dumez, Hervé, et Alain Jeunemaître. (2010). « The management of organizational boundaries: A case study ». *M@n@gement*, 13(3), pp. 151-71.
- Dussauge, Pierre, et Bernard Garrette. (1995). *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, 288 pages.
- Dussauge, Pierre, Bernard Garrette, et Will Mitchell. (2000). « Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia ». *Strategic Management Journal*, 21(2), pp. 99-126.
- Dyer, Jeffrey H., et Harbir Singh. (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage ». *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-79.
- Easton, G, G Burell, R Rotschild, et C Shearman. (1993). *Managers and Competition*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Fernandez, Anne-Sophie, et Paul Chiambaretto. (2016). « Managing tensions related to information in coopetition ». *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 66-76.
- Fernandez, Anne-Sophie, Paul Chiambaretto, Frédéric Le Roy et Wojciech Czakon (2018), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Abingdon : Routledge.
- Fernandez, Anne-Sophie, et Frédéric Le Roy. (2010). « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? » *Revue française de gestion*, n° 204(5), pp. 155-69.
- Fernandez, Anne-Sophie, Frédéric Le Roy et Paul Chiambaretto (2018). "Implementing the right project structure to achieve coopetitive innovation projects". *Long Range Planning*, 51(2), 384–405.
- Fernandez, Anne-Sophie, Frédéric Le Roy, et Devi R. Gnyawali. (2014). « Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 222-35.
- Fernandez, Anne-Sophie, Fiona Xiaoying Ji, et Saïd Yami. (2014). « Balancing exploration and exploitation tension in coopetition: the case of European space innovation programs ». *International Journal of Business Environment*, 6(1), pp. 69-91.
- Gnyawali, Devi R., Jinyu He, et Ravindranath ("Ravi") Madhavan. (2006). « Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination ». *Journal of Management*, 32(4), pp. 507-30.
- Gnyawali, Devi R., Jinyu He, et Ravindranath ("Ravi") Madhava (2008). « Co-opetition. Promises and challenges » in Charles Wankel (Éd), *21st Century Management: A Reference Handbook*, London: Sage Publications), pp. 386–398.
- Gnyawali, Devi R., Ravi Madhavan, Jinyu He, et Maria Bengtsson. (2016). « The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework ». *Industrial Marketing Management*, 53), pp. 7-18.
- Gnyawali, Devi R, et Ravindranath Madhavan. (2001). « Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective ». *Academy of Management Review*, 26(3), pp. 431-45.
- Gnyawali, Devi R., et Byung-Jin Park. (2009). « Co-Opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model ». *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp. 308–330.
- . (2011). « Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation ». *Research Policy*, 40(5), pp. 650-63.
- Gueguen, Gael. (2009). « Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals ». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), pp. 135-53.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris

- Grafton, Jennifer., et Julia Mundy (2017), "Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting." *Management Accounting Research*, 36, 24–42.
- Håkansson, Håkan, et David Ford. (2002). « How should companies interact in business networks? » *Journal of Business Research*, 55(2), pp. 133-39.
- Hamel, Gary, Yves L Doz, et C K Prahalad. (1989). « Collaborate with Your Competitors--and Win. » *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 133-39.
- Heide, Jan B., et George John. (1990). « Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships ». *Journal of Marketing Research*, 27(1), pp. 24-36.
- Ingram, Paul, et Peter W. Roberts. (2000). « Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry ». *American Journal of Sociology*, 106(2), pp. 387-423.
- Jorde, Thomas M., et David J. Teece. (1990). « Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust ». *Journal of Economic Perspectives*, 4(3), pp. 75-96.
- Khanna, Tarun, Ranjay Gulati, et Nitin Nohria. (1998). « The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope ». *Strategic Management Journal*, 19(3), pp. 193–210.
- Khoury, George. et collègues (2014). « WeFold: A coopetition for protein structure prediction ». *Proteins: Structure, Function, and Bioinformatics*, 82, n°9), pp. 1850–1868.
- Kim, Jooheon, et Arvind Parkhe. (2009). « Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination ». *British Journal of Management*, 20(3), pp. 363–376.
- Knudsen, Mette Praest. (2007). « The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success ». *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), pp. 117–138.
- Koenig, Gérard. (2010). « Stratégies de coopétition, un pléonisme salutaire » in Saïd Yami et Frédéric Le Roy (Éd), *Stratégies de coopétition: rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles: De Boeck.
- Lacoste, Sylvie. (2012). « “Vertical coopetition”: The key account perspective ». *Industrial Marketing Management*, 41(4), pp. 649-58.
- Lado, A. A., N. G. Boyd, et S. C. Hanlon. (1997). « Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. » *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 110-41.
- Landkammer, Florian, et Kai Sassenberg. (2016). “Competing while cooperating with the same others: The consequences of conflicting demands in co-opetition”. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145(12), pp. 1670-1686.
- Le Roy, Frédéric, Anne-Sophie Fernandez et Paul Chiambaretto (2018). "From Strategizing Coopetition to Managing Coopetition". In Anne-Sophie Fernandez, Paul Chiambaretto, Frédéric Le Roy et Wojciech Czakon (Eds.), *The Routledge Companion to Competition Strategies*. Abingdon: Routledge.
- Le Roy, Frédéric, et Paul Chiambaretto. (2016). « De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif » in Véronique Des Garets et Christophe Fournier (Éd), *Génération Marketing et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, pp. 105-15.
- Le Roy, Frédéric, et Wojciech Czakon. (2016). « Managing coopetition: the missing link between strategy and performance ». *Industrial Marketing Management*, 53), pp. 3-6.
- Le Roy, Frédéric, et Anne-Sophie Fernandez. (2015). « Managing Coopetitive Tensions at the Working-Group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team ». *British Journal of Management*, 26(4), pp. 671-88.
- Le Roy, Frédéric, Marc Robert, et Frank Lasch. (2016). « Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? » *International Studies of Management and Organization*, 46(2), pp. 136-58.
- Le Roy, Frédéric, Saïd Yami, et Giovanni Battista Dagnino. (2010). « La coopétition: une stratégie pour le XXIe siècle » in par Saïd Yami et Frédéric Le Roy, *Stratégies de coopétition: rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles: De Boeck.
- Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide ». *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 760-76.
- Lundgren-Henriksson, Eva-Lena, et Sören Kock. (2016). « A sensemaking perspective on coopetition ». *Industrial Marketing Management*, 57(Supplement C), pp. 97-108.

- Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
-
- Luo, Xueming, Rebecca J Slotegraaf, et Xing Pan. (2006). « Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms ». *Journal of Marketing*, 70(2), pp. 67-80.
- Luo, Yadong. (2004). « A coopetition perspective of MNC–host government relations ». *Journal of International Management*, 10(4), pp. 431-51.
- . (2005). « Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries ». *Journal of World Business*, 40(1), pp. 71-90.
- . (2007). « A coopetition perspective of global competition ». *Journal of World Business*, 42(2), pp. 129-44.
- Madhavan, Ravindranath, Devi R. Gnyawali, et Jinyu He. (2004). « Two’s Company, Three’s a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks ». *Academy of Management Journal*, 47(6), pp. 918-27.
- March, James G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Miotti, Luis, et Frédérique Sachwald. (2003). « Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis ». *Research Policy*, 32(8), pp. 1481-99.
- Neyens, Inge, Dries Faems, et Luc Sels. (2010). « The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance ». *International Journal of Technology Management*, 52(3), pp. 392-410.
- Oliver, Amalya L. (2004). « On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry ». *Scandinavian Journal of Management*, 20, n^{os} 1–2), pp. 151-71.
- Oshri, Ilan, et Claudio Weeber. (2006). « Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: The case of wireless information devices ». *Technology Analysis et Strategic Management*, 18(2), pp. 265-83.
- Ozawa, Terutomo. (1974). *Japan’s Technological Challenge to the West, 1950-1974: Motivation and Accomplishment*, 1, The MIT Press.
- Padula, Giovanna, et Giovanni Dagnino. (2007). « Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure ». *International Studies of Management and Organization*, 37(2), pp. 32-52.
- Park, Byung-Jin (Robert), Manish K. Srivastava, et Devi R. Gnyawali. (2014). « Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 210-21.
- Park, Seung Ho, et Michael V. Russo. (1996). « When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure ». *Management Science*, 42(6), pp. 875-90.
- Pellegrin-Boucher, Estelle, Frédéric Le Roy, et Călin Gurău. (2013). « Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability », *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), pp.71-89
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurau C. (2018), "Managing Selling Coopetition: a case study of the ERP industry", *European Management Review*, Vol. 15 (1), 37-56
- Peng, Tzu-Ju Ann, et Mike Bourne. (2009). « The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks ». *British Journal of Management*, 20(3), pp. 377–400.
- Peng, Tzu-Ju Ann, Stephen Pike, Johnson Chung-Hsin Yang, et Göran Roos. (2012). « Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice ». *British Journal of Management*, 23(4), pp. 532–560.
- Ploetner, Olaf, et Michael Ehret. (2006). « From relationships to partnerships—new forms of cooperation between buyer and seller ». *Industrial Marketing Management*, From Relationship to Partnership, , 35(1), pp. 4-9.
- Poole, Marshall Scott, et Andrew H. Van de Ven. (1989). « Using Paradox to Build Management and Organization Theories ». *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 562.
- Quintana-García, Cristina, et Carlos A. Benavides-Velasco. (2004). « Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms ». *Technovation*, 24(12), pp. 927-38.

- Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
-
- Raza-Ullah, Tatbeeq, Maria Bengtsson, et Sören Kock. (2014). « The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple levels ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 189-98.
- Rey, Patrick et Jean Tirole. (2013). « Cooperation vs. Collusion: How Essentiality Shapes Cooperation ». *Working paper*, n°IDE-801, October 13, Toulouse School of Economics, Toulouse, France
- Rindfleisch, Aric, et Christine Moorman. (2003). « Interfirm Cooperation and Customer Orientation ». *Journal of Marketing Research*, 40(4), pp. 421-36.
- Ritala, Paavo. (2012). « Cooperation Strategy – When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance ». *British Journal of Management*, 23(3), pp. 307–324.
- Ritala, Paavo, et Pia Hurmelinna-Laukkanen. (2009). « What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation ». *Technovation*, 29(12), pp. 819-28.
- . (2013). « Incremental and Radical Innovation in Cooperation—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability ». *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), pp. 154–169.
- Ritala, Paavo, et Annika Tidström. (2014). « Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooperation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels ». *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), pp. 498-515.
- Robert, Marc, Paul Chiambaretto, Benjamin Mira, et Frédéric Le Roy. (2018). « Better, Faster, Stronger: The impact of market-oriented cooperation on product commercial performance ». *M@n@gement*, 21(1), pp. 574-610.
- Robertson, Thomas S., et Hubert Gatignon. (1998). « Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization ». *Strategic Management Journal*, 19(6), pp. 515-31.
- Rusko, Rauno. (2011). « Exploring the concept of cooperation: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry ». *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp. 311-20.
- Sack, Detlef. (2011). «Governance Failures in Integrated Transport Policy - On the Mismatch of 'Cooperation' in Multi-Level Systems». *German Policy Studies*, 7, n°2), pp. 43-70.
- Sanou, Famara Hyacinthe, Frédéric Le Roy, et Devi R. Gnyawali. (2016). « How Does Centrality in Cooperation Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry ». *British Journal of Management*, 27(1), pp. 143-60.
- Santamaria, Luis, et Jordi Surroca. (2011). « Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration ». *European Management Review*, 8(2), pp. 95-109.
- Smith, Wendy K., et Marianne W. Lewis. (2011). « Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing ». *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381-403.
- Tidström, Annika. (2014). « Managing tensions in cooperation ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 261-71.
- Tidström, Annika, et Anni Rajala. (2016). « Cooperation strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels ». *Industrial Marketing Management*, 58), pp. 35-44.
- Tomlinson, Philip R. (2010). « Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing ». *Research Policy*, 39(6), pp. 762-75.
- Tsai, Wenpin. (2002). « Social Structure of “Cooperation” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing ». *Organization Science*, 13(2), pp. 179-90.
- Un, C. Annique, Alvaro Cuervo-Cazurra, et Kazuhiro Asakawa. (2010). « R&D Collaborations and Product Innovation ». *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), pp. 673-89.
- Walley, Keith. (2007). « Cooperation: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research ». *International Studies of Management and Organization*, 37(2), pp. 11-31.
- Williamson, Oliver. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Wu, Jie. (2014). « Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities ». *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 199-209.
- Wu, Zhaohui, Thomas Y. Choi, et M. Johnny Rungtusanatham. (2010). « Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance ». *Journal of Operations Management*, 28(2), pp. 115-23.
- Yami, Said., Castaldo, Sandro, Dagnino, Giovanni Battista et Frédéric Le Roy (2010), *Cooperation: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Cite as Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris
