

# Coopétition, hétérogénéité des consommateurs et stratégies de ciblage

## Coopetition, consumer heterogeneity and targeting strategies

Paul Chiambaretto<sup>10\*</sup>, Emmanuelle Rigaud\*\*

\*Groupe Sup de Co Montpellier Business School/Ecole Polytechnique

\*\*Reims Management School / Ecole Polytechnique

### *Résumé*

Cet article étudie le rôle des stratégies de ciblage dans l'émergence de nouvelles formes de coopétition. Considérant que les acteurs externes (comme les clients) peuvent contribuer au développement de relations coopétitives, nous essayons d'analyser comment les stratégies de ciblage peuvent pousser des firmes à coopérer avec des concurrents. A partir d'une étude de cas multiple dans le transport aérien, nous montrons que l'hétérogénéité des consommateurs peut conduire les firmes à développer de nouvelles formes de coopération combinant alliances classiques et coopétition. Dans un dernier temps, nous élaborons un modèle analytique en vue de répliquer et d'expliquer ces observations empiriques.

### *Mots-clés*

Coopétition, hétérogénéité des consommateurs, stratégies de ciblage, industrie du transport aérien

### *Abstract*

---

<sup>10</sup> Corresponding author : [paul.chiambaretto@univ-monpt1.fr](mailto:paul.chiambaretto@univ-monpt1.fr)

This article examines the role of targeting strategies in the emergence of new forms of coopetition. Considering that external stakeholders (such as customers) can contribute to the development of coopetition relationships, we try to analyze how targeting strategies can push firms to cooperate with competitors. Based on a multiple case study in the air transportation industry, we show that consumer heterogeneity may lead firms to develop new forms of cooperation combining traditional alliances and coopetition. In a last step, we develop an analytical model to replicate and explain these empirical observations.

### *Key-words*

Coopetition, consumer heterogeneity, targeting strategies, air transportation industry

## Introduction

La multiplication rapide des alliances et en particulier des accords de coopétition, c'est-à-dire des alliances entre firmes concurrentes, a soulevé le problème du rôle des clients dans l'émergence de tels accords. En effet, si de nombreux déterminants de la coopétition, tant au niveau individuel que de l'industrie, ont été étudiés en profondeur, la question du rôle des acteurs externes a jusque-là été relativement peu traitée (Fernandez, 2011).

Ainsi, à l'exception de quelques contributions comme celles d'Ancarani & Costabile (2010) ou de Depeyre & Dumez (2007, 2010), la problématique du client comme catalyseur de relations coopétitives n'a été que peu analysée.

Si ces contributions ont posé les premières pierres d'une analyse des clients dans le processus de coopétition, elles présentent deux points communs qui en sont leurs principales limites. La majorité des articles sur le rôle des acteurs externes (et donc a fortiori des clients) se concentrent sur des relations de type Business-to-Business (B2B).

Dans ces configurations, le client est puissant du fait de sa relative rareté (il est parfois unique comme dans le cas de la défense), de sorte que l'offre qui sera créée pour lui sera souvent faite sur mesure (Malaval & Benaroya, 2005). On comprend aisément que le rapport de force en faveur du client peut pousser les firmes à accepter de coopérer avec des concurrents pour satisfaire ces clients importants.

Une seconde limite vient du passage d'une logique B2B à une logique Business-to-Consumers (B2C), car elle pose la question de l'hétérogénéité des consommateurs. Dans une logique B2B, chaque client peut être traité quasi-individuellement.

A l'inverse, une telle démarche n'est pas viable dans une logique B2C et les méthodes de segmentation traditionnelles permettent de regrouper les consommateurs aux comportements homogènes.

Une fois ces différents segments identifiés, la firme doit décider de la stratégie adopter : se focaliser sur un seul d'entre eux, créer une offre adaptée à chaque segment ou encore contre-segmenter.

La question qui se pose alors est celle de savoir si ces différentes stratégies de ciblage peuvent conduire les firmes à adopter simultanément des stratégies coopératives et compétitives.

D'où notre question de recherche : ***Comment les stratégies de ciblage permettant de gérer l'hétérogénéité des consommateurs peuvent-elles pousser des firmes à adopter des modes coopératifs plus ou moins complexes ?***

Notre article sera structuré autour de 5 grands axes.

Tout d'abord, nous rappellerons le cadre théorique de la coopération et de ses déterminants, afin de faire émerger un gap théorique sur le rôle des clients et les stratégies de ciblage.

Dans un second temps, nous précisons notre méthodologie et notre démarche de recherche.

Ensuite, nous présenterons la narration de nos trois cas afin d'en extraire un certain nombre de conclusions.

Dans un quatrième temps, nous élaborerons un modèle d'analyse afin de pouvoir mettre en évidence de manière plus systématique le rôle des clients et du ciblage dans la structuration des relations coopératives d'une firme.

Enfin, dans un cinquième et dernier temps, nous discuterons de la portée de nos résultats.

## **1- Cadre théorique**

Avant d'étudier en profondeur le rôle des stratégies de ciblage dans l'émergence de la coopération, il est nécessaire de commencer par un bref retour historique sur la coopération, tant du point de vue de ses définitions que de ses débats.

Une fois les termes du sujet clairement définis, nous nous intéresserons de plus près à la question des déterminants de la coopération.

Dans un troisième temps, ayant constaté que les contributions sur les déterminants de la coopération identifiaient un vide théorique, nous proposerons d'analyser plus en détail le rôle que les clients peuvent jouer dans l'émergence de comportements coopératifs.

## **1-1 La coopétition : historique et définitions**

On attribue généralement à Ray Noorda, le fondateur de Novell (une entreprise informatique), la paternité du terme « coopétition » dans les années 1980-1990. Il faut attendre le milieu des années 1990 avec les travaux de Brandenburger & Nalebuff (1996) pour voir une première théorisation des stratégies coopétitives.

Néanmoins leur démarche est considérée avec scepticisme par la communauté scientifique qui se lance alors dans un travail de reconstruction et de réappropriation du concept de coopétition (Chiambaretto, 2011). Ainsi, on considère généralement que les premiers travaux sur la coopétition sont ceux de Lado & al. (1997), de Bengtsson & Kock (1999, 2000) ou encore Dagnino & Padula (2002).

Cependant, dès ces premières contributions, il apparaît que la coopétition peut prendre plusieurs formes, rendant ainsi son étude plus complexe. En effet, les stratégies de coopération entre concurrents peuvent se faire selon différentes modalités, posant ainsi des problèmes de définition.

La majorité des contributions sur la coopétition tendent à mobiliser les mêmes définitions. Il s'agit de définitions consensuelles, suffisamment globales, pour se positionner au-dessus des débats sur les frontières de la coopétition. Plus les années passent, plus des définitions larges sont adoptées afin de prendre en compte les apports des nouvelles contributions.

A titre d'exemple, nous fournissons trois définitions (par ordre chronologique) pour montrer cette évolution. La première est celle de Bengtsson & Kock (2000) qui, s'appuyant sur les activités et les ressources, définissent la coopétition comme la « relation dyadique et paradoxale émergeant quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition sur d'autres activités ».

Tenant d'aller au-delà de la question des activités et des relations dyadiques, Dagnino & Padula (2002) voient dans la coopétition « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs ». La question du nombre d'acteurs est donc posée et parler de système permet d'envisager la possibilité de relations coopétitives entre plus de deux acteurs.

Enfin, comme troisième définition, nous proposons celle de Gnyawali & al. (2008), à savoir « la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels ». On observe ici un élargissement permettant de prendre en compte des relations de coopération différentes : entre individus, horizontales/verticales,...

Du fait du relatif jeune âge de ce champ de recherche, de vifs débats demeurent sur la nature de la coopération. Faisant une synthèse des principaux travaux sur la coopération, Le Roy & al. (2010) considèrent que la coopération implique deux éléments : la simultanéité des relations et leur horizontalité (puisque les organisations en présence doivent être en concurrence). Or ces points sont loin de faire l'unanimité. Des auteurs comme Dumez & Jeunemaître (2005) ou Pellegrin-Boucher & Fenneteau (2007) insistent sur la possibilité de retrouver les caractéristiques des relations coopératives lorsque deux acteurs alternent fréquemment les relations de concurrence et coopération.

La question de la structure des relations coopératives fait aussi débat (Depeyre & Dumez, 2010 ; Gnyawali & al., 2008 ; Lacoste, 2012). Nous proposons de retenir une définition de la coopération relativement consensuelle en vue d'englober l'ensemble de ces débats : « la coopération fait référence à la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels » (Gnyawali & al., 2008).

## **1-2 -Les déterminants de la coopération**

Pour justifier le recours à cette stratégie « contre-nature » (Fernandez & Le Roy, 2010), toute une réflexion a été entamée sur les déterminants de la coopération. Différentes approches ont ainsi été mobilisées, mobilisant tant des facteurs internes qu'externes.

Du point de vue des déterminants internes, la première justification de cette stratégie vient de Brandenburger & Nalebuff (1996) qui mobilisent la théorie des jeux. La coopération est alors une façon de passer d'une situation « win-lose » (modèle concurrentiel classique) à une situation « win-win ».

Pour reprendre leur 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 justification par la théorie des jeux a été rapidement

complétée par une approche par les ressources. Avec les travaux de Lado & al. (1997) ou de Bengtsson & Kock (1999,2000), la coopétition est alors vue comme une opportunité d'avoir accès à des ressources détenues par d'autres firmes. On retombe alors dans le paradigme de la « relational view » (Dyer & Singh, 1998), avec une nuance importante: le maintien d'une relation de concurrence qui assure la supériorité de la coopétition sur les alliances classiques (i.e. purement coopératives). La coopération permet certes d'obtenir les ressources manquantes, mais le maintien d'une forme de concurrence sert de pression en faveur de l'innovation et de comportements plus offensifs sur le marché.

Enfin, une dernière justification interne de la coopétition consiste à voir en elle une opportunité d'apprentissage pour la firme (Baumard, 2010). Un peu selon la même logique que pour les ressources, la coopétition est une opportunité pour une firme d'apprendre de ses concurrents sur certaines activités (souvent non-stratégiques) tout en restant en concurrence sur le reste de ses activités.

En parallèle, une série de déterminants externes peuvent favoriser l'émergence des stratégies de coopétition entre firmes d'un secteur donné. Selon Bonel & Rocco (2007) ou Gnyawali & Park (2009), les caractéristiques ou la structure d'une industrie peuvent expliquer l'attrait des stratégies de coopétition. Ainsi, l'importance de la technologie, les dépenses de R&D élevées, le raccourcissement du cycle de vie des produits auraient tendance à conduire des firmes concurrentes à coopérer entre elles.

Au-delà des caractéristiques de l'industrie, d'autres facteurs externes peuvent jouer. En effet, le choix d'un tel mode relationnel ne dépend pas seulement des acteurs en jeu dans la dyade ou le réseau : les parties prenantes peuvent jouer un rôle dans l'émergence de ces stratégies. Ainsi, des acteurs externes peuvent contribuer au développement de la coopétition en façonnant les relations entre les membres d'une industrie (Jacobides & al., 2006). 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). Parmi ces acteurs externes, on retiendra plus particulièrement les clients. Ils peuvent pousser à la coopétition de plusieurs manières. La convergence des industries et 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 souvent dans le cadre de *bundles* (Ancarani & Costabile, 2010 ; Chiambaretto & Dumez, 2012).

Par ailleurs, dans les secteurs où les clients sont des firmes (donc dans une relation B2B), les clients possèdent généralement un pouvoir de négociation très fort. Ils vont donc pouvoir utiliser ce pouvoir de force pour pousser des concurrents à coopérer afin d'obtenir un produit répondant parfaitement à leurs besoins (Depeyre & Dumez, 2010 ; Fernandez, 2011).

On voit donc que les relations coopératives sont généralement le résultat de plusieurs facteurs, tant internes qu'externes.

### **1-3 Gap théorique**

L'objet de cet article de recherche est d'analyser de plus près le rôle des clients et des stratégies de ciblage dans l'émergence de nouvelles formes de coopération.

Si l'on fait une synthèse des contributions précédentes, on observe que la plupart de ces travaux insistent sur la possibilité pour le client de pousser des entreprises concurrentes à coopérer autour d'un projet spécifique. Un point important doit cependant être souligné : l'ensemble de ces articles s'intéressent à des cas où les clients sont des firmes, c'est-à-dire à des relations Business-to-Business (B2B). Dans ces configurations, le client est puissant du fait de sa relative rareté (il est parfois unique comme dans le cas de la défense), de sorte que l'offre qui sera créée pour lui sera faite sur mesure (Malaval & Benaroya, 2005).

On comprend aisément que le rapport de force (en faveur du client) puisse pousser les firmes à accepter de coopérer avec des concurrents pour satisfaire ces clients. Une première question se pose donc : peut-on observer des phénomènes similaires dans des configurations du type Business-to-Consumers (B2C) ? En effet, dans une relation B2C, le client a individuellement moins de pouvoir et a donc moins de marge de manœuvre pour pousser des firmes concurrentes à coopérer.

Un deuxième point doit être noté. Le passage d'une logique B2B à une logique B2C pose la question de l'hétérogénéité des consommateurs.



Dans une logique B2B, chaque client peut être traité quasi-individuellement de sorte que l'on peut arriver à des cas extrêmes avec autant de produits que de clients (comme dans l'aérospatiale par exemple).

A l'inverse, une telle démarche n'est pas viable dans une logique B2C et les méthodes de segmentation permettent de regrouper les consommateurs aux comportements homogènes. La question qui se pose est donc de savoir si ces différents segments peuvent conduire les firmes à adopter simultanément des stratégies coopératives et compétitives.

En d'autres termes, peut-on observer des situations où une partie de la clientèle va pousser la firme à la coopération avec un concurrent tandis que l'autre partie de la clientèle va préférer la solution interne ?

Néanmoins, il nous faut observer dans un troisième temps que l'hétérogénéité des consommateurs n'est pas nécessairement synonyme de coopération. En effet, si la majorité des marchés sont caractérisés par une clientèle hétérogène, on ne voit pas pour autant des stratégies de coopération émerger sur chacun d'entre eux.

La problématique de l'hétérogénéité des clients renvoie en fait aux stratégies de ciblage, c'est-à-dire au choix fait par la firme de s'adresser à certains segments spécifiques. Parmi les options de ciblage à sa disposition, une firme peut décider de se concentrer sur un segment en particulier ou au contraire d'en servir plusieurs à la fois (avec un seul ou plusieurs produits différents).

Compte-tenu des conséquences organisationnelles propres à chaque segment, on peut imaginer que suivant la stratégie de ciblage adoptée, différentes formes de coopération pourront émerger. D'où notre troisième question : comment les stratégies de ciblage peuvent-elles contribuer au développement de nouvelles formes de coopération ?

Notre apport se positionnera donc à deux niveaux : d'une part, nous étudierons le rôle des clients sur le développement de la coopération du fait de leur capacité à faire coopérer des concurrents et cela même dans une logique B2C. D'autre part, nous montrerons comment les stratégies de ciblage peuvent être à l'origine de nouvelles formes organisationnelles.

## 2 Méthodologie

Notre étude cherche à comprendre en quoi les stratégies de coopération peuvent être guidées par les besoins des clients ou les impératifs de marché. Elle se positionne comme une étude qualitative, puisque nous cherchons à explorer des manœuvres stratégiques de façon détaillée et en profondeur (Miles et Huberman, 1994), afin de mieux comprendre certains processus de décisions difficiles à extraire par un autre type de méthodologie.

Plus précisément, nous avons décidé de procéder à l'aide d'une étude de cas multiple. Le recours à l'étude de cas multiple ne relève pas d'une logique de répétition (au sens du « *sampling* »), mais au contraire d'une logique de réplique (Yin, 2009).

L'objectif n'est donc pas de constituer un échantillon représentatif, mais au contraire d'utiliser les études de cas multiple pour émettre des hypothèses. Yin (2009, p. 54) explique ainsi : « *Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results (a theoretical replication)* ». Le choix des cas est clairement lié à celui du secteur.

Nous souhaitons étudier de près un secteur caractérisé par des transactions de type B2C et dans lesquelles de nombreuses formes d'alliances (purement coopératives ou compétitives) coexistaient.

Depuis la fin des années 1980, le secteur du transport aérien a été caractérisé par l'émergence d'un très grand nombre d'alliances avec des formes organisationnelles variées (Iatrou & Oretti, 2007). Les compagnies aériennes ont même créé des alliances avec des opérateurs ferroviaires, repoussant ainsi les frontières de leur marché (Givoni & Banister, 2006, 2007).

Considérant ce secteur, nous avons donc décidé de nous concentrer sur trois cas.

A partir de ces cas, des méthodes de comparaison ont alors pu être utilisées pour mettre en place notre analyse inter-cas. Nous appuyant sur une approche relativement similaire de celle développée par De Man & al. (2010), nous sommes partis de la narration des cas pour établir des observations empiriques.

A partir de ces observations, nous avons élaboré un modèle en vue de répliquer nos observations et mieux en comprendre les enjeux.

Puis, grâce à ce modèle, nous avons essayé de développer plusieurs résultats sur l'influence des clients dans le choix des modes relationnels. Notre étude de cas multiple peut ainsi être assimilée à un «hypothesis-generating case study» au sens de Lijphart (1971).

Pour obtenir des éléments sur chaque cas, plusieurs sources ont été recoupées. Nous avons tout d'abord réalisé une série d'entretiens semi-directifs avec l'ensemble des responsables des alliances en question, et cela pour l'ensemble des firmes présentées (afin d'éviter tout biais d'interprétation).

Pour assurer une pluralité de points de vue, d'autres acteurs ont été interviewés : concurrents, régulateurs (DGAC), associations de professionnels (IATA), ainsi que des journalistes spécialisés.

Pour s'assurer de la validité de nos données, nous avons procédé par triangulation en multipliant les sources secondaires. Nous avons pour cela recensé et analysé les articles de presse concernant ces alliances dans les quotidiens nationaux (Le Monde, Le Figaro,...), les quotidiens économiques (Les Echos, La Tribune) et la presse spécialisée (Airline Business, Flight International,...).

Ces faits étant recoupés par l'étude de rapports d'activités et livres spécialisés sur le sujet.

### **3 Trois études de cas sur les alliances aériennes et intermodales**

Dans cette partie, nous allons commencer par donner quelques éléments de contexte sur les alliances aériennes et intermodales, afin de mettre en perspective les trois cas qui seront analysés par la suite.

#### **3-1 Cadre empirique**

A l'exception de quelques compagnies aériennes se concentrant sur des marchés de niches, la plupart des compagnies aériennes tentent de créer un réseau global, couvrant le maximum de destinations, tant pour minimiser les

coûts unitaires que pour maximiser les recettes (Holloway, 2008 ; Shaw, 2011).

Néanmoins, cette volonté de créer un réseau global est confrontée à une réalité beaucoup plus complexe. En effet, au-delà de la question des ressources nécessaires à la création d'un tel réseau, il s'avère qu'une compagnie aérienne ne peut accéder directement à toutes les villes dans le monde, essentiellement du fait de restrictions sur les droits de trafic (Park, 1997 ; Odoni, 2009).

Afin de contourner ces barrières matérielles et légales, les compagnies aériennes vont donc créer des alliances avec des compagnies aériennes locales pour mettre en place un réseau virtuellement global, sans avoir à en assumer les coûts (Iatrou, 2004). Elles utilisent pour cela des accords dits d'interlining ou de partage de code (*code-share* en anglais) pour étendre artificiellement la taille de leur réseau dans les systèmes de réservation.

Par exemple, alors qu'Air France ne sert que réellement une dizaine de villes aux Etats-Unis, son partage de code avec Delta Airlines lui permet de proposer des vols sur plus d'une cinquantaine de villes à travers le pays. Le fait d'apposer son « code » sur le vol d'une autre compagnie aérienne permet d'être proposé en priorité dans les systèmes de réservation et donc accroît la probabilité d'être choisi par un voyageur (EC DG Comp, 2007). Ces accords de partage de code ont véritablement explosé à partir de la fin des années 1980 et on en recense plus de 800 à ce jour (Mills, 2011). Il s'agit d'une forme de coopération moyenne : bien que les compagnies aériennes coopèrent sur l'affichage des vols (souvent dans le cadre d'un accord réciproque), elles restent concurrentes sur la vente des sièges.

Généralement, ces accords de partage de code ont lieu entre compagnies aériennes. Néanmoins, avec l'essor des trains à grande vitesse en Europe, des accords de coopération ont été signés entre compagnies aériennes et opérateurs ferroviaires. On appelle ces partenariats des alliances intermodales air-fer (Givoni & Banister, 2006, 2007). Concrètement, un passager souhaitant faire un Marseille – Hong Kong dans le cadre d'un billet combiné fera le trajet Marseille – Roissy en train (où le trajet en train aura un numéro de vol) et le Roissy – Hong Kong en avion. On distingue alors différentes formes d'alliances intermodales suivant qu'il s'agisse de remplacer des vols existants - comme Air France qui remplace certains vols par des TGV sur le Paris-Lyon - ou d'accroître son réseau dans les villes de province que l'on ne sert pas - comme l'accord de Cathay Pacific avec la SNCF qui lui donne accès à 20 villes de

province alors qu'elle ne sert que Paris en avion - (Chiambaretto & Decker, 2012).

Ces alliances intermodales sont souvent utilisées par les compagnies non-alignées (c'est-à-dire n'appartenant pas à une alliance globale comme Star Alliance ou Skyteam) afin de concurrencer la compagnie nationale du pays. L'idée est simple : si une compagnie n'a pas accès à une ville de province (sur laquelle la compagnie nationale a un quasi-monopole), elle peut s'allier avec un opérateur ferroviaire et servir virtuellement cette ville et donc se rendre plus attractive auprès de ces passagers régionaux souhaitant partir à l'étranger.

Afin de mieux comprendre les différentes stratégies de ciblage décrites dans les cas, il convient de décrire la nature de la clientèle aérienne. On distingue généralement deux types de clientèles aériennes (Belobaba & al, 2009; Shaw, 2011) : la clientèle loisirs et la clientèle affaires (aussi appelée « pro » ou « business »).

La clientèle dite « loisirs » est essentiellement composée de personnes se déplaçant dans le cadre des vacances pour visiter de nouveaux lieux ou rendre visite à leur famille. Payant eux-mêmes le prix du billet d'avion, ils sont fortement sensibles aux variations de prix. En revanche, puisqu'ils ne voyagent pas souvent, ils sont beaucoup moins sensibles à l'heure ainsi qu'à la durée du trajet.

A l'inverse, la clientèle « affaires » est composée de professionnels voyageant dans le cadre de leur travail. Leur billet étant payé par leur entreprise, ils sont caractérisés par une plus faible sensibilité aux variations de prix. En revanche, parce qu'ils sont souvent en déplacement, ils cherchent à minimiser le temps de trajet total. Les caractéristiques de ces deux principaux segments sont résumées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Caractéristiques des clientèles « loisirs » et « affaires » dans le transport aérien

<i>Segment</i>	<i>Sensibilité au prix</i>	<i>Sensibilité au temps</i>
Loisirs	Forte	Faible
Affaires	Faible	Forte

Ces éléments de contexte en tête, nous décrivons trois cas d'alliances aériennes et/ou intermodales, afin de mieux comprendre la relation entre les clients et le choix de la coopération.

### **3-2 Le cas Corsair International et SNCF**

La compagnie aérienne Corsair International (ex Corsairfly) est créée en 1981 avec pour objectif d'effectuer des vols à la demande des tour-opérateurs. Petit à petit, en parallèle de son activité charter, la compagnie aérienne développe ses vols réguliers et devient un acteur majeur des vols vers les Antilles dans les années 1990.

Un des atouts de la compagnie aérienne a longtemps été de proposer des vols directs vers les Caraïbes au départ des villes de province. A ce jour, Corsair International est la deuxième compagnie aérienne régulière française, tant par le nombre de sièges offerts que par son chiffre d'affaires.

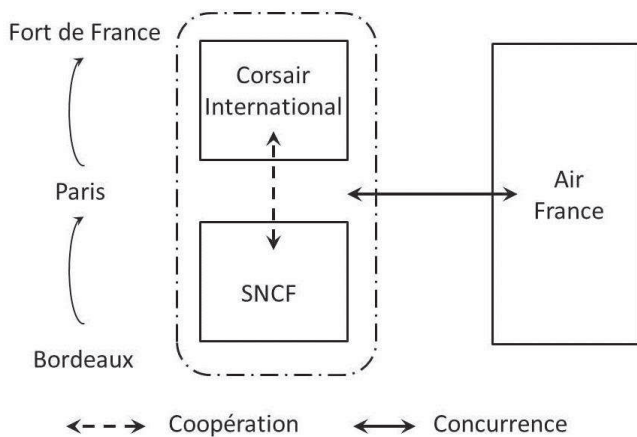
En 2011, un changement majeur dans la stratégie de Corsair intervient. Face à la concurrence croissante des compagnies françaises sur ces routes, la compagnie Corsair décide de revoir totalement sa stratégie. Un des axes importants de cette nouvelle stratégie est la reconfiguration du réseau.

Bien qu'attractifs aux yeux des consommateurs, les vols directs au départ des villes régionales ne sont pas rentables. Le réseau est donc reconfiguré de sorte que tous les vols outre-océan seront au départ et à direction de Paris-Orly. Les passagers régionaux seront donc pré-acheminés en train jusqu'à Orly et feront le reste du trajet en avion.

En février 2011, un accord de partage de code est donc signé avec la SNCF, permettant à Corsair International de rester compétitif face à Air France.

La Figure 1 illustre cet accord.

Figure 1. Accord de coopération entre Corsair International et Air France



Stricto sensu, il ne s'agit pas d'un accord de coopération. Pour reprendre la typologie proposée par Fernandez & Le Roy (2010), il s'agit d'un simple cas d'intégration avec deux partenaires non-concurrents.

En d'autres termes, nous sommes face à une relation verticale classique où la SNCF joue le rôle de fournisseur pour Corsair International en lui fournissant des passagers à l'aéroport de Paris.

Maintenant, analysons les conséquences de cet accord pour Corsair International. Pour cela, comparons les gains et coûts de cette alliance par rapport à la situation où Corsair faisait tout le trajet toute seule.

L'objectif initial de cet accord était de réduire les coûts d'exploitation pour les passagers au départ de province, de sorte que cet accord se traduise par une baisse de prix pour les passagers. Cependant, cet accord présente des inconvénients pour les passagers : passer d'un TGV à un avion ne se fait pas de manière aussi fluide qu'une correspondance entre deux vols (et a fortiori qu'un vol direct).

Cet accord est donc synonyme d'une baisse des prix, mais d'une augmentation des coûts de transaction (complexité, temps,...).

Cette approche semble donc particulièrement pertinente pour une clientèle peu sensible au temps et à la complexité, mais en revanche caractérisée par une forte élasticité-prix.

En d'autres termes, pour reprendre la typologie loisirs/affaires propre au transport aérien (Shaw, 2011), ce type d'alliance est très attractif pour une compagnie aérienne ayant décidé de cibler en priorité une clientèle « loisirs ».

### **3-3 Le cas Air Canada et Air France**

Le marché transatlantique est un des plus gros et plus concurrentiels au monde. Air France et Air Canada rivalisent pour essayer d'attirer le plus de voyageurs sur leurs routes entre l'Europe et l'Amérique du Nord. La pression concurrentielle y est très forte et les marges sont réduites au strict minimum.

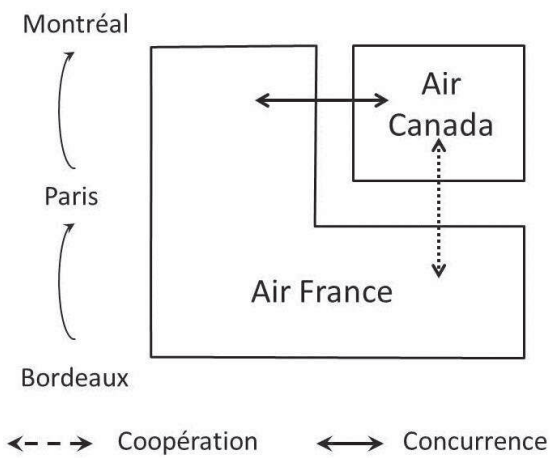
Alors même que ces deux compagnies sont de féroces concurrents, elles ont décidé de signer contre toute attente un accord de coopération en Septembre 1992 (et renouvelé à plusieurs reprises depuis). Il s'agit d'un accord d'interlining autorisant Air France à vendre des billets d'Air Canada à ses propres clients sur des vols entre Montréal et d'autres villes canadiennes (en continuité de l'un de ses vols reliant la France à Montréal).

Symétriquement, Air Canada peut vendre des billets d'Air France à ses propres clients sur des vols entre Paris et la province (en continuité d'un vol reliant le Canada à Paris). L'objectif de cet accord est de lier les deux réseaux, mais le niveau d'intégration et de coopération reste faible. D'un point de vue structurel, la présence simultanée d'une composante verticale pour la coopération et d'une composante horizontale pour la compétition fait que l'on retombe dans une configuration de type coopération orthogonale (Chiambaretto, 2011).

On propose une représentation graphique de la relation entre Air France et Air Canada dans la Figure 2.



Figure 2. Relations entre Air France et Air Canada



A première vue, on peut se dire que cet accord est contre-intuitif. Si l'on se place du point de vue du marché français, la présence d'Air France dans les villes régionales est un véritable atout qui la différencie de ses concurrents pour ses vols transatlantiques. A priori, la compagnie française n'a donc aucun intérêt à donner accès à ce marché privilégié à un de ses concurrents. Pourtant, cet accord s'avère rentable pour Air France car il lui permet d'accroître le taux de remplissage de ses vols régionaux (et donc ses revenus pour un coût marginal très faible), mais aussi de facturer les sièges à Air Canada à un prix supérieur à celui pratiqué individuellement.

Quelles sont les conséquences pour Air Canada ? Cet accord lui permet d'offrir un accès à un plus grand nombre de villes régionales en France, et cela dans le cadre d'une offre de transport complémentaire et compatible. Du point de vue du prix, cette solution est coûteuse car elle implique souvent un prix de facturation interne élevé.

En revanche, cet accord d'interlining permet d'offrir une solution avec de faibles coûts de transaction pour les voyageurs (temps de transport minimal, gestion intégrée des bagages,...). D'ailleurs, le prix élevé est souvent justifié par l'ensemble de ces prestations intégrées.

Cette démarche semble donc particulièrement pertinente pour une compagnie aérienne comme Air Canada, essentiellement si elle vise une clientèle caractérisée par une faible élasticité-prix et une forte sensibilité au temps et à la complexité.

Autrement dit, cette offre est pertinente pour la clientèle « affaires ». D'ailleurs, on observera que cette offre est relativement confidentielle chez Air Canada et qu'elle n'est pas proposée directement sur le site internet, mais uniquement auprès du service clients d'Air Canada. Pourtant, il s'agit d'une offre qui rencontre un grand succès auprès des voyageurs « affaires ».

### **3-4 Le cas Qatar Airways, Air France et SNCF**

Ce troisième cas mérite toute notre attention car il s'agit d'un cas hybride, au sens qu'il résulte d'une combinaison des deux cas précédents.

La compagnie aérienne Qatar Airways a été fondée en décembre 1993 à Doha. Après quelques années de balbutiements, elle se lance dans une stratégie d'expansion sur les marchés mondiaux à partir de 1997. Caractérisée par un taux de croissance annuel supérieur à 35% au cours des dix dernières années, la compagnie aérienne qatarie est très vite passée du stade d'outsider à celui de challenger sur de nombreux marchés.

A ce jour, elle dessert plus de 120 destinations à travers le monde et a transporté plus de 16 millions de passagers au cours de l'année financière 2010/2011.

Dès les premières années de son existence, Qatar Airways a noué des partenariats (à l'aide d'accords de partage de code) avec des compagnies aériennes nationales, tant pour accroître son réseau que pour bénéficier de leur réputation locale.

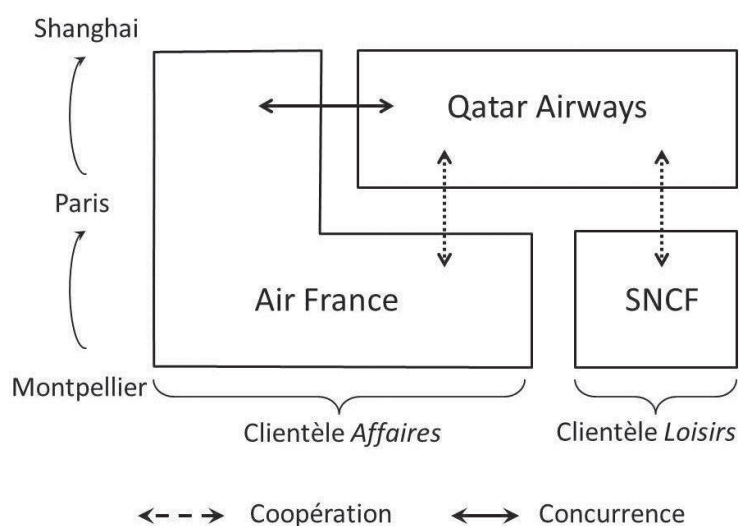
Au début des années 2000, Qatar Airways commence à servir le marché français (d'abord indirectement via l'Allemagne, puis directement). Elle ne vole alors que vers Paris-CDG. Afin de se développer sur le marché français, Qatar Airways entame des négociations avec Air France pour un accord de partage de code. Air France, considérant la menace que représente cette compagnie aérienne, refuse de signer un partenariat avantageux et accepte tout au plus la création d'un accord d'interlining entre les deux compagnies, sans aucun tarif préférentiel.

En d'autres termes, si un passager de Qatar Airways veut accéder à une ville régionale à l'aide d'un vol Air France, Qatar Airways a le droit d'émettre ce billet, mais elle ne dispose d'aucun tarif préférentiel. Ces offres sont alors essentiellement proposées à une clientèle professionnelle souhaitant arriver rapidement à destination et cela peu importe le prix.

Cependant, conscients que cette situation n'était pas tenable pour une clientèle « loisirs » (qui représente la majorité des passagers de Qatar Airways), les responsables de Qatar Airways ont cherché une alternative. Fin 2004, un accord de partage de code est signé entre la SNCF et Qatar Airways, permettant à la compagnie qatarie d'accéder à une dizaine de villes en France via le réseau TGV. Cet accord est essentiellement destiné à une clientèle loisirs, peu sensible au temps de trajet mais beaucoup plus sensible au prix. Près de huit ans après la signature, Qatar Airways conserve ces deux partenariats de manière simultanée.

On se retrouve alors face à une configuration organisationnelle complexe (Figure 3).

Figure 3. Relations entre Qatar Airways, Air France et la SNCF



Sur le marché français, nous avons d'une part un cas de compétition avec intégration de deux partenaires non concurrents (« SNCF + Qatar Airways ») en vue de concurrencer Air France sur le segment « loisirs ». Cet accord présente l'avantage d'offrir des préacheminements jusqu'à Paris à un prix raisonnable, mais pose le problème de la compatibilité TGV-avion et donc de l'augmentation des coûts de transaction (temps de trajet, complexité pour les passagers,...).

En parallèle, nous avons un cas de coopération orthogonale (Qatar Airways et Air France) mise en œuvre uniquement pour le segment « business ». Ici, l'enjeu est de créer une offre intégrée avec une minimisation des coûts de transaction (temps de trajet minimal, correspondance purement

aérienne,...) mais en faisant payer un prix plus élevé aux passagers choisissant cette offre.

Le suivi en parallèle de ces deux alliances (avec des degrés de coopération nettement différents) correspond à la volonté pour Qatar Airways de couvrir l'ensemble du marché. Contrairement aux cas précédents où un seul segment était ciblé, l'objectif ici est de répondre aux besoins hétérogènes. Puisque ces besoins sont différents, ils impliquent des combinaisons de ressources différentes et donc des alliances différentes.

### 3-5 Analyse inter-cas

A partir de nos trois cas, nous pouvons faire quelques remarques. Ces observations serviront ensuite de base pour la construction du modèle analytique (dans la partie suivante).

Si l'on analyse la coopération sous l'angle des ressources (Fernandez & Le Roy, 2010) et que l'on considère les destinations servies comme des ressources (Gimeno, 2004 ; Mitsuhashi & Greve, 2009), on observe que la non-substituabilité parfaite des ressources joue un rôle primordial dans les comportements coopératifs.

En effet, les ressources permettant d'accéder à Marseille en avion ou en train ne sont pas parfaitement substituables aux yeux des clients: elles ont des coûts mais aussi des degrés de compatibilité différents. Le caractère idiosyncratique des ressources (Barney, 1991) est donc fondamental dans l'explication de comportements coopératifs. Une firme pourra être poussée à coopérer avec un concurrent si la ressource paraît non-substituable aux yeux des clients.

D'où notre première observation :

**Observation 1** : Le choix de la coopération avec un concurrent (plutôt qu'avec un partenaire non-concurrent) est d'autant plus grand que les ressources possédées par celui-ci apparaissent comme non-substituables aux yeux des clients ciblés.

Comme nous l'avons souligné précédemment, une de nos contributions est de prendre en compte l'hétérogénéité des clients et les stratégies de

ciblage. Pour rappel, dans le cas du transport aérien, la segmentation est la suivante (Shaw, 2011): des clients « loisirs » (forte élasticité-prix / faible élasticité-temps) et des clients « affaires » (faible élasticité-prix / forte élasticité-temps). Nous proposons de croiser cette segmentation de la clientèle avec le comportement coopératif d'une firme.

Si l'on insiste généralement sur les avantages des alliances, celles-ci présentent de nombreux risques, en particulier du fait du partage de la valeur ajoutée et du risque d'opportunisme (Baum & al, 2000). Ce risque augmente d'ailleurs lorsque le partenaire en question est un concurrent comme c'est le cas dans le cadre la coopération (Czakon, 2010). Une entreprise concurrente possédant des ressources non-substituables souhaitera donc se prémunir contre tout risque de la part de son partenaire en lui faisant payer un « price premium » élevé pour accéder à ses ressources. Ainsi, seuls les clients les moins sensibles aux variations des prix trouveront cette alliance avantageuse.

D'où l'observation 2 suivante :

**Observation 2 :** Plus un client est caractérisé par une faible élasticité-prix, plus il a la possibilité de pousser des concurrents à coopérer (du fait de sa capacité à payer le « price premium » induit par la coopération).

Notre dernière remarque est liée à la stratégie marketing des firmes en question. Face à un marché segmenté, une firme peut adopter trois grandes stratégies de ciblage : une stratégie de couverture (en offrant un produit différent pour chaque segment), une stratégie de concentration (en offrant un produit à un seul segment) et enfin une stratégie de contre-segmentation (en offrant un produit unique à l'ensemble des segments).

Les deux premiers cas d'alliances (Corsair International et Air Canada) correspondaient à des stratégies de concentration, où les partenariats visaient seulement un segment.

Le troisième cas nous paraît plus riche en enseignements car il met en évidence le lien entre stratégie de couverture et complexité des modes coopératifs d'une firme.

D'où notre dernière observation :

**Observation 3 :** La mise en place d'une stratégie marketing de couverture peut conduire une firme à adopter différents comportements concurrentiels simultanément.

Considérant l'ensemble de ces observations, nous proposons dans la dernière partie de cet article un modèle permettant de montrer dans quelles circonstances la segmentation de la clientèle peut pousser une firme à adopter des comportements coopératifs simples ou complexes.

## 4 Proposition d'un modèle analytique

L'objectif de ce modèle est de déterminer, compte-tenu de segments donnés a priori, si une firme doit (a) coopérer avec un partenaire non-concurrent, (b) entrer dans une relation de coopération avec un concurrent ou (c) combiner les deux modes relationnels. On étudie spécifiquement le cas d'une firme souhaitant répondre aux attentes de l'ensemble des segments.

Dans un premier temps, nous fixons un ensemble d'hypothèses et de notations pour élaborer notre modèle. Puis, nous formulons le modèle et les règles de décision pour en présenter les principaux résultats.

### 4-1 Hypothèses et notations

#### 4-1.1 Hypothèses et notations sur les ressources

On se place du point de vue d'une firme focale  $i$ . La stratégie marketing de cette firme consiste en une stratégie de couverture, c'est-à-dire qu'elle souhaite servir l'ensemble des segments en adaptant son offre en fonction des besoins de chaque segment.

Par ailleurs, cette firme doit accéder à des ressources pour être présente sur un marché. Elle a alors le choix entre deux entreprises qui peuvent lui fournir des ressources imparfaitement substituables. L'entreprise  $k$  peut lui fournir la ressource  $R_k$  et l'entreprise  $m$  peut fournir la ressource  $R_m$ . Ces ressources ne sont pas totalement substituables pour les clients de la firme  $i$ , car combinées avec la ressource  $R_i$  (de la firme  $i$ ), elles donnent des résultats différents.

Ainsi, si l'on considère les deux prix  $P > p$  et les durées de trajet  $T > t$  comme des paramètres fixes, alors la combinaison des ressources donne les outputs suivants:

$$R_i \oplus R_k = (p, T) \text{ et } R_i \oplus R_m = (P, t)$$

Par ailleurs, au-delà de la question des ressources, les entreprises sont elles-mêmes de nature différente.

L'entreprise  $m$  est un concurrent de l'entreprise  $i$ , tandis que l'entreprise  $k$  n'est pas un concurrent.

Afin de rendre notre propos plus clair, nous illustrons nos notations.

La firme  $i$  correspond à une compagnie aérienne étrangère souhaitant desservir des villes régionales en France. Elle peut s'associer avec une entreprise non concurrente  $k$  (la SNCF) qui peut lui donner accès à ces villes pour un faible prix total  $p$  mais avec un temps de transport élevé  $T$ .

L'alternative qui s'offre à elle est de coopérer avec la compagnie aérienne nationale qui est sa concurrente (Air France) en payant un prix plus élevé  $P$  en contrepartie d'un temps de transport plus faible  $t$ .

On peut donc synthétiser les combinaisons de ressources dans le tableau suivant (Tableau 2).

Tableau 2. Effets des combinaisons des ressources avec celles de l'entreprise  $i$

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Statut</i>	<i>Prix total</i>	<i>Temps de trajet total</i>
Entreprise $k$	Non-concurrent	$p$	$T$
Entreprise $m$	Concurrent	$P$	$t$

#### **4-1.2 Hypothèses et notations sur la demande**

On pose l'hypothèse que le marché est composé de deux segments aux caractéristiques très différentes :

- Un segment « loisirs », noté  $l$ , avec
  - Une forte sensibilité au prix
  - Une faible sensibilité au temps

- Un segment « business », noté  $b$ , avec
  - o Une faible sensibilité au prix
  - o Une forte sensibilité au temps

Afin de préciser notre fonction d'utilité, nous introduisons les notations suivantes :

- La variable de prix  $\pi$  peut prendre les valeurs  $p$  ou  $P$ .
- La variable de temps  $\tau$  peut prendre les valeurs  $t$  ou  $T$ .

D'où la fonction d'utilité suivante pour un segment  $j$  ( $j = l, b$ ) lorsque la firme  $i$  coopère avec la firme  $q$  ( $q = k, m$ ).

$$U_j^{R_i \oplus R_q} = K - (\alpha_j \cdot \pi_q + \beta_j \cdot \tau_q)$$

$K$  est une constante positive.

$\alpha_j$  mesure la sensibilité au prix du segment  $j$ .

$\beta_j$  mesure la sensibilité au temps du segment  $j$ .

Par ailleurs, compte-tenu des caractéristiques sur les sensibilités au prix et au temps des différents segments, on a les relations suivantes :  $\alpha_l > \alpha_b$  et  $\beta_b > \beta_l$ .

## 4-2 Modèle et résultats

### 4-2.1 Elaboration de la règle de décision

Ce modèle s'intéressant essentiellement au rôle des clients dans le choix des modes relationnels, nous nous demandons quelles sont les circonstances dans lesquelles les clients vont préférer tel ou tel type de coopération.

Nous proposons de définir la fonction  $\Delta U_j$  mesurant l'écart d'utilité pour un individu du segment  $j$  entre la coopération avec la firme  $k$  et la coopération avec la firme  $m$ .



Si l'on note  $\Delta\pi = P - p$  et  $\Delta\tau = T - t$ , alors on peut définir la fonction  $\Delta U_j$  comme suit :

$$\begin{aligned}\Delta U_j(\Delta\pi, \Delta\tau) &= U_j^{R_i \oplus R_k}(p, T) - U_j^{R_i \oplus R_m}(P, t) \\ &= K - \alpha_j \cdot p - \beta_j \cdot T - K + \alpha_j \cdot P + \beta_j \cdot t \\ &= \alpha_j(P - p) - \beta_j(T - t) \\ &= \alpha_j \cdot \Delta\pi - \beta_j \cdot \Delta\tau\end{aligned}$$

Nous pouvons alors fixer la règle de décision suivante :

- Si  $\Delta U_j > 0$ , alors le client du segment  $j$  préférera l'accord avec l'entreprise  $k$  à celui avec l'entreprise  $m$ .
- Si  $\Delta U_j < 0$ , alors le client du segment  $j$  préférera l'accord avec l'entreprise  $m$  à celui avec l'entreprise  $k$ .
- Si  $\Delta U_j = 0$ , alors le client du segment  $j$  sera indifférent entre les deux accords.

#### 4-2.2 De la règle de décision au choix des modes relationnels

A partir de la règle de décision, on peut déterminer des droites d'indifférences pour chaque segment. Ces droites permettent de définir des zones où les différents modes coopératifs sont préférés.

Ainsi, pour le segment « loisirs », la droite d'indifférence est caractérisée par l'équation  $\Delta\pi = \frac{\beta_l}{\alpha_l} \Delta\tau$ .

Symétriquement, pour le segment « business », l'équation de la droite d'indifférence est  $\Delta\pi = \frac{\beta_b}{\alpha_b} \Delta\tau$ .

Si l'on représente graphiquement ces droites d'indifférences dans un repère avec  $\Delta\tau$  en abscisses et  $\Delta\pi$  en ordonnées on observe que, compte-tenu des coefficients, la droite d'indifférence des passagers du segment « business » se trouve au-dessus de celle du segment « loisirs ».

Graphiquement, l'accord purement coopératif (c'est-à-dire l'accord avec la firme  $k$ ) sera préféré par le segment  $j$  pour tout point appartenant à l'aire au-dessus de la droite d'indifférence.

Ainsi, la zone grisée sur la figure 4a représente l'ensemble des points pour lesquels le segment « loisirs » préfère un accord avec la firme  $k$ .

De même, sur la figure 4b, la zone grisée correspond à l'ensemble des points pour lesquels le segment « business » préfère un accord avec la firme  $k$ .

Ces différentes aires sont représentées sur la Figure 4.

Figure 4. Zones de préférence pour les différents modes relationnels pour chaque segment

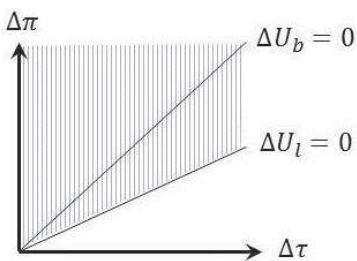


Figure 4a

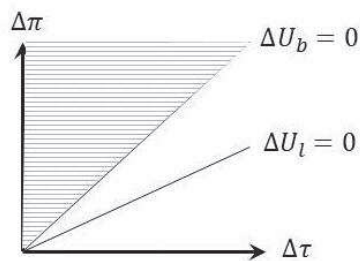


Figure 4b

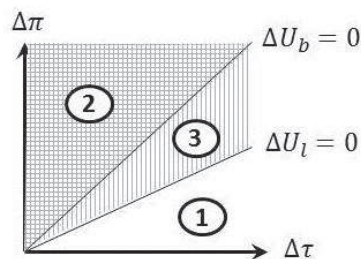


Figure 4c

La figure 4c mérite plus d'attention de notre part.

On y distingue 3 zones, correspondant à trois ensembles de points.

- La zone 1 correspond à un ensemble de points (caractérisés par une faible différence du prix et une forte hausse du temps entre les deux alternatives) qui poussent les deux segments à choisir la mise en place d'un accord avec la firme concurrente  $m$ .
- La zone 2 regroupe des points avec une très importante différence de prix et un faible écart de temps entre les deux alternatives, conduisant

les deux segments à choisir la coopération avec la firme non-concurrente *k*.

- La zone 3 est caractérisée par une situation intermédiaire où le segment « loisirs » préfère la coopération avec la firme non-concurrente *k*, tandis que le segment « business » préfère une coopération avec la firme concurrente *m*.

Les résultats associés à ces trois zones sont résumés dans le tableau suivant (Tableau 3).

On y observe clairement que certaines formes de coopétition hybrides (mêlant des stratégies de coopétition et des stratégies purement coopératives) sont explicables par les préférences hétérogènes des différents segments du marché et les stratégies de ciblage associées.

Tableau 3. Synthèse des modes relationnels préférés par les différents segments

<i>Numéro de la zone</i>	<i>Mode relationnel préféré par le segment « loisirs »</i>	<i>Mode relationnel préféré par le segment « business »</i>	<i>Configuration organisationnelle</i>
1	Coopération avec la firme concurrente <i>m</i>	Coopération avec la firme concurrente <i>m</i>	Coopétition avec la firme concurrente <i>m</i>
2	Coopération avec la firme non-concurrente <i>k</i>	Coopération avec la firme non-concurrente <i>k</i>	Coopération avec la firme non-concurrente <i>k</i>
3	Coopération avec la firme concurrente <i>m</i>	Coopération avec la firme non-concurrente <i>k</i>	Coopétition hybride

Nous avons donc réussi, grâce à ce modèle, à reproduire le rôle de la segmentation des clients dans l'émergence de modèle coopératifs plus ou moins complexes.

## 5 Conclusion

L'objectif de cet article était d'étudier plus en profondeur l'impact de l'hétérogénéité des clients et des stratégies de ciblage dans le choix de certains modes relationnels et donc dans l'émergence de la coopération.

Notre contribution se joue à deux niveaux.

D'une part, nous avons étudié le rôle des clients dans le cadre de relations de type B2C et non dans des relations B2B comme dans les travaux précédents. Nous avons ainsi pu montrer que même dans une configuration où une firme est face à de nombreux clients, ceux-ci peuvent jouer un rôle dans l'émergence de certaines formes de coopération.

D'autre part, nous avons essayé de relier les problématiques de segmentation et de ciblage du marché avec la diversité des formes relationnelles.

En d'autres termes, nous avons montré que les stratégies de ciblage peuvent pousser les firmes à coopérer avec des firmes concurrentes ou non. Plus spécifiquement, que ce soit avec nos cas ou avec le modèle, nous avons montré que lorsqu'une firme décide de mettre en place une stratégie marketing de couverture (c'est-à-dire de servir tous les segments), elle peut développer des stratégies relationnelles complexes mêlant simultanément coopération et coopération pour répondre aux besoins des différents segments.

L'originalité de cette contribution réside à la fois dans la méthode utilisée (avec l'utilisation d'une étude de cas multiple pour élaborer un modèle algébrique) et dans les résultats obtenus.

A travers le troisième cas, nous avons mis en évidence la possibilité pour deux firmes de développer simultanément des relations de coopération et de coopération suivant le segment considéré.

Ce type de stratégie, appelé coopération hybride, peut être expliqué par une stratégie de ciblage visant à couvrir des segments aux préférences hétérogènes.

Notre contribution peut cependant être améliorée de plusieurs manières.

D'une part, un inconvénient majeur de ce travail est de s'être concentré uniquement sur les revenus associés à de tels modes relationnels. Ainsi, si l'on pousse la logique du modèle jusqu'au bout, toutes les firmes ont intérêt à mettre en place une stratégie de couverture, pour servir tous les segments et

donc maximiser ses recettes. Les stratégies de concentration sur un seul segment ne « feraient donc pas sens ». Or la réalité est plus complexe et ces stratégies de concentration ou de contre-segmentation « font précisément sens » si l'on intègre la problématique des coûts.

Développer autant de produits que de segments est coûteux pour la firme. Quand bien même ces produits ne seraient pas développés en interne, mais seraient le fruit d'une collaboration, la multiplication des alliances entraînerait une forte augmentation des coûts de coordination.

Ainsi, notre démarche et notre modèle gagneraient en pouvoir explicatif s'ils intégraient cette problématique des coûts dans la réflexion sur le choix des modes relationnels. Cela permettrait entre autres de pouvoir établir des recommandations en termes de types de stratégie marketing (couverture vs concentration) à mettre en place.

D'autre part, un deuxième axe d'amélioration consiste à renforcer la réflexion sur la nature de nos segments. Le cas étudié ici (le secteur aérien) est associé à une segmentation relativement simple et connue de tous. Nous étions ici dans une configuration où nous avons deux segments dont nous connaissions déjà les caractéristiques.

Deux voies d'améliorations sont donc envisageables. La première est de réfléchir à la robustesse de nos résultats si les firmes ne peuvent pas définir de segmentation *a priori*. Comment une firme peut-elle choisir son mode relationnel si elle ne sait pas selon quels critères segmenter son marché ? La seconde voie consiste à se demander si la multiplication des segments (trois, quatre, cinq,...) va conduire à une multiplication des formes d'accord ou à une saturation.

En d'autres termes, cinq segments conduisent-ils à cinq formes relationnelles différentes ou observe-t-on un plafonnement à quelques formes relationnelles traditionnelles ?

Cet article a donc été l'occasion d'analyser plus en profondeur le rôle des clients et des stratégies de ciblage dans l'émergence de nouvelles formes de coopération.

Néanmoins, d'autres pistes de recherche sont apparues au cours de notre analyse et nous restons persuadés que l'étude du rôle des acteurs

externes dans l'émergence de la coopération demeure un champ de recherche fertile.

## Références

Ancarani, F., Costabile, M. (2010) 'Coopetition Dynamics in Convergent Industries: Designing Scope Connections to Combine Heterogeneous Resources', in *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.

Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baum, J.A.C., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000) 'Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology', *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.

Baumard, P. (2010) 'Learning in Coopetitive Environments', in *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.

Bengtsson, M., Kock, S. (1999) 'Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.

Bengtsson, M., Kock, S. (2000) "'Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously', *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.

Bonel, E., Rocco, E. (2007) 'Coopeting to Survive; Surviving Coopetition', *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 70–96.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996) *Co-Opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. the Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday: New York.

Breznitz, D. (2009) 'Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.

Chiambaretto, P. (2011) 'La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept', *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 95–104.

Chiambaretto, P., Decker, C. (2012) 'Air-rail intermodal agreements: Balancing the competition and environmental effects', *Journal of Air Transport Management*, 23(0), 36–40.

Chiambaretto, P., Dumez, H. (2012) 'Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises: une synthèse', *Recherche et Applications en Marketing*, 27(2), 91–106.

Czakon, W. (2010) 'Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Inter-organizational Relationship Instability', in *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.

Dagnino, G.B., Padula, G. (2002) 'Coopetition strategy - A new kind of interfirm dynamics for value creation', in *EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.

Depeyre, C., Dumez, H. (2007) 'Le rôle du client dans les stratégies de coopétition', *Revue française de gestion*, 33(176), 99–110.

Depeyre, C., Dumez, H. (2010) 'The role of architectural players in coopetition: the case of the US defense industry', in *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham, 124.

Dumez, H., Jeunemaitre, A. (2005) 'Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche', *Finance, Contrôle et Stratégie*, 8(1), pp. 27–48.

Dyer, J.H., Singh, H. (1998) 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *The Academy of Management review*, 23(4), 660–679.

EC DG COMP (2007) *Competition Impact of Airline Code-share Agreements*.

Fernandez, A.-S. (2011) *Le Management De La Coopétition: Le Cas Des Programmes Spatiaux De Télécommunications Européens.*, PhD Thesis, University of Montpellier I

Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2010) 'Pourquoi coopérer avec un concurrent?', *Revue française de gestion*, n° 204(5), 155–169.

Gimeno, J. (2004) 'Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation', *Academy of Management Journal*, 47(6), 820–842.

Givoni, M., Banister, D. (2006) 'Airline and railway integration', *Transport Policy*, 13(5), 386–397.

Givoni, M., Banister, D. (2007) 'Role of the Railways in the Future of Air Transport', *Transportation Planning and Technology*, 30(1), 95–112.

Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2008) 'Co-opetition. Promises and challenges', in *21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications: London, 386–398.

Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (Robert) (2009) 'Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model', *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.

Gueguen, G. (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), 135–153.

Holloway, S. (2008) *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing, Ltd.: London.

Iatrou, K. (2004) *The Impact of Airline Alliances on Partners' Traffic*, PhD Thesis, University of Cranfield

Iatrou, K., Oretti, M. (2007) *Airline choices for the future: from alliances to mergers*, Ashgate: Burlington, Vt.

Jacobides, M.G., Knudsen, T., Augier, M. (2006) 'Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures', *Research Policy*, 35(8), 1200–1221.



Lacoste, S. (forth) "'Vertical coopetition": The key account perspective', *Industrial Marketing Management*,

Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997) 'Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model.', *The Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.

Le Roy, F., Yami, S., Dagnino, G.B. (2010) 'La coopétition: une stratégie pour le XXI<sup>e</sup> siècle', in *Stratégies De Coopétition: Rivaliser Et Coopérer Simultanément*, De Boeck: Bruxelles.

Lijphart, A. (1971) 'Comparative Politics and the Comparative Method', *The American Political Science Review*, 65(3), 682.

Malaval, P., Bénaroya, C. (2005) *Marketing business to business: du marketing industriel au marketing d'affaires*, Pearson Education: Paris.

de Man, A.-P., Roijackers, N., de Graauw, H. (2010) 'Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines', *European Management Journal*, 28(3), 171–181.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications: Thousand Oaks.

Mitsubishi, H., Greve, H. (2009) 'A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility', *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 52(5), 975–995.

Odoni, A. (2009) 'The International Institutional and Regulatory Environment', in Belobaba, P., Odoni, A.R. and Barnhart, C., eds., *The Global Airline Industry*, John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, U.K., 19–46,

Park, J.-H. (1997) 'The effects of airline alliances on markets and economic welfare', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(3), 181–195.

Pellegrin-Boucher, E., Fenneteau, H. (2007) 'Le management de la coopétition: Le cas du secteur des ERP', *Revue française de gestion*, 33(176), 111–124.

Rusko, R. (2011) 'Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry', *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320.

Shaw, S. (2011) *Airline marketing and management*, Ashgate: Farnham, Surrey; Burlington, VT.

Yin, R.K. (2009) *Case study research : design and methods*, Sage Publications: Los Angeles, Calif.