



**HAL**  
open science

# La coopétition dans les petites entreprises : le cas des agences immobilières

Benjamin Mira

► **To cite this version:**

Benjamin Mira. La coopétition dans les petites entreprises : le cas des agences immobilières. Economies et finances. Université Montpellier, 2016. Français. NNT: 2016MONTD025. tel-01538097

**HAL Id: tel-01538097**

**<https://theses.hal.science/tel-01538097>**

Submitted on 13 Jun 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

**Délivré par l'UNIVERSITE DE MONTPELLIER**

Préparée au sein de l'école doctorale ECONOMIE ET  
GESTION - ED 231

Et de l'unité de recherche Montpellier Recherche en  
Management - EA 4557

Spécialité : Sciences de Gestion-Section CNU N°6

Présentée par **Benjamin Mira**

**LA COOPETITION DANS LES  
PETITES ENTREPRISES:  
LE CAS DES AGENCES IMMOBILIERES**

Sous la direction de : **Frédéric Le Roy et Marc Robert**

Soutenue le 9 décembre 2016 devant le jury composé de

**Rachel Bocquet** – Professeur des Universités  
Université de Savoie Mont Blanc

Présidente

**Wojciech Czakon** – Professeur des  
Universités  
Université de Katowice

Rapporteur

**Philippe Godet** – Directeur exécutif du Fichier  
AMEPI national

Membre invité

**Gilles Guieu** – Professeur des Universités  
Aix-Marseille Université

Rapporteur

**Frédéric Le Roy** – Professeur des Universités  
Université de Montpellier

Directeur de thèse

**Marc Robert** – Professeur assistant  
Montpellier Business School

Co-directeur de thèse

**Olivier Torrès** – Professeur des Universités  
Université de Montpellier

Suffragant



*« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

*A Sauveur et Roger*

*« On a beau chercher, on ne trouve  
jamais que soi-même »*  
Anatole France / Le Petit Pierre

## REMERCIEMENTS

Je n'ai aucun mérite. J'ai simplement eu la chance d'être toujours entouré de personnes aimantes, qui ont toujours cherché ma réussite, mon bien-être ou bien encore mon bonheur. La réussite de ce travail est sans aucun doute due à toutes les personnes qui m'ont entouré durant ces quatre dernières années. J'irais jusqu'à dire durant toute ma vie car faire une thèse est l'aboutissement d'une partie de la vie.

Cette thèse a été une véritable aventure humaine. La thèse d'après moi se résume à des rencontres. C'est ce que j'attendais avant toute chose. J'espérais, dans mon idéal, rencontrer des personnes qui puissent m'aider à m'accroître. J'ai toujours eu une profonde admiration pour les personnes brillantes. J'ai eu la chance durant cette thèse de pouvoir en côtoyer au quotidien. Et ces personnes m'ont permis de progresser au niveau professionnel, mais aussi et surtout au niveau personnel.

En tout premier lieu, je remercie mon directeur de thèse, le Professeur Frédéric Le Roy. J'ai une profonde reconnaissance envers lui pour m'avoir encadré durant ma thèse. Il m'a fait confiance tout au long de l'aventure. C'est cela que je retiens par dessus tout. Cette confiance m'a permis d'être placé dans les meilleures conditions de travail. Il a toujours cherché à ce que je donne le meilleur de moi-même. Je me souviens d'une discussion que nous avons eue un matin à Denver lorsque nous étions partis à la conférence de la Strategic Management Society. Ce matin là, il m'avait dit que je ne savais pas écrire. Il avait eu des mots durs, il cherchait à me piquer au vif. Ses mots ont fait mouche. C'est à partir de ce matin là que j'ai commencé à écrire tous les jours, même parfois qu'un peu, quelques lignes. J'ai fait mes gammes. Les publications qui ont suivies (et celles qui vont suivre) sont le fruit de ce travail quotidien mais également de cette discussion sans nul doute. Je le remercie également d'avoir toujours été à mon écoute. J'ai énormément appris à ses côtés. J'espère avoir encore la chance de travailler avec lui dans le futur afin de poursuivre mon apprentissage. C'est un très grand Monsieur, à qui je souhaite témoigner toute mon admiration. J'espère, si un jour je le suis, être un aussi bon directeur de thèse qu'il l'a été avec moi.

Je remercie ensuite mon co-directeur de thèse, le Docteur Marc Robert. Il a suivi mon travail quotidiennement. Il a été un co-directeur, un manager, un co-auteur, mais également un ami. Le moment où j'ai compris la chance d'être encadré par une personne comme Marc, est

lorsque j'ai eu un très gros passage à vide. Je me souviens, c'était en mars 2015. A ce moment là, Marc m'a appelé tous les jours, et m'a régulièrement envoyé des messages. Il a su trouver les mots justes pour m'aider à sortir de cette mauvaise passe et reprendre confiance en moi. Je le remercie également pour tous les moments de complicité à Paris, à Toulon et à Varsovie. Je souhaite continuer de travailler à ses côtés. J'espère que nos projets aboutiront et que nous deviendrons associés. Je pense sincèrement que nous avons encore beaucoup des belles choses à réaliser ensemble.

Mes remerciements vont également aux différents membres du jury : les Professeurs Wojciech Czakon et Gilles Guieu qui ont accepté d'évaluer ce travail doctoral et les Professeurs Rachel Bocquet et Olivier Torrès pour leurs rôles de suffragants. C'est un véritable honneur pour moi de les avoir dans mon jury.

Je remercie également Philippe Godet, directeur exécutif du Fichier AMEPI national, qui a accepté de participer à ce jury. Sa présence est le témoignage de la reconnaissance de mon travail par la profession.

Je remercie par la même occasion Philippe Garcia, développeur du Fichier AMEPI, qui m'a témoigné sa confiance, son intérêt, et son respect pour mon travail, mais également son amitié dès le début de ma thèse. Je le remercie de m'avoir permis de faire cette conférence à Toulon qui restera un moment fort de ma carrière professionnelle.

Un grand merci aux agents immobiliers qui ont participé aux entretiens. Je remercie principalement Stéphane Girard, Martine Fourcat et Bernard Grech qui m'ont permis d'avoir accès à certaines données.

Un grand merci également à Bernard Cadeau, Président du réseau ORPI, qui a accepté d'être mon co-auteur pour l'écriture d'un chapitre d'ouvrage. Cela a été un honneur d'avoir mon nom associé au sien.

Je remercie tous mes collègues doctorants avec qui j'ai partagé mon bureau à Sup de Co et à l'ISEM. Merci au « Grand » Sena pour toutes nos discussions théoriques, méthodologiques, philosophiques enrichissantes. A Pauline et Jacqui, mes grandes sœurs lors de ma première année de thèse. A Justine ma « secrétaire » à ses heures perdues. A mon grand ami André

dont j'ai pris la thèse pour modèle. A Clémence et Anne-Sophie « mes potes de promo ». J'ai aussi une grande pensée pour tous les membres du Coopetition Lab, et tout particulièrement pour Matilda pour ses relectures de ma revue de la littérature et ses commentaires. Enfin, j'ai une énorme pensée pour ma « marraine », Marie. Elle a toujours été là, dans les bons et les mauvais moments.

J'ai également une énorme reconnaissance pour certains professeurs de Montpellier Business School et de l'ISEM qui m'ont, soit donné l'envie de me lancer dans l'aventure du doctorat, soit qui ont conforté cette idée durant l'exercice. J'ai une énorme pensée pour Julien Granata et Mickaël Géraudel. Merci pour ces grands moments de camaraderie à New York lors de l'ICSB en juin 2016. Merci à Lucas Dufour de m'avoir permis de travailler à ses côtés et de participer à une de ses études. Cela a été très enrichissant. J'y ai pris énormément de plaisir. Un énorme merci à Paul Chiambaretto. Il fait partie des trois ou quatre personnes les plus brillantes que je connaisse. Cela a été un véritable honneur de travailler à ses côtés et d'avoir sa confiance et sa reconnaissance. J'ai appris tellement de choses grâce à lui. J'espère sincèrement avoir la chance de travailler de nouveau avec lui dans le futur afin d'apprendre encore beaucoup. J'ai également une pensée pour Nicolas Balas, un très grand Monsieur également. Je suis très heureux d'avoir eu la chance de le croiser sur mon parcours. Un grand merci à Philippe Giuliani pour ses conseils toujours très pertinents.

Faire cette thèse a également été l'occasion de rencontrer Pierre et Mika. Deux personnes extraordinaires. J'ai vraiment eu de la chance de les rencontrer. Merci pour tous ces beaux moments à l'ISEM. Merci pour toutes ces parties de ping-pong, de drops, de mini golf et d'avions en papier lorsque nous faisons la fermeture de la fac. Ce sont deux personnes pour lesquelles j'ai une énorme affection qui dépasse le cadre de la vie professionnelle.

Impossible d'oublier la personne qui m'a donné envie d'enseigner, Madame Raspail, mon institutrice de CE2. Cette personne ne doit pas savoir toute la reconnaissance que j'ai envers elle. Elle a littéralement changé ma vie. Elle a fait ce que très peu de professeurs ont fait, et Dieu sait que j'en ai croisé beaucoup durant tout mon parcours, c'est de donner la parole aux élèves, de les laisser s'exprimer, oralement et également artistiquement. Elle m'a donné la passion pour la littérature et pour l'écriture. C'est sans nul doute ce qui m'a permis de venir à bout de ce travail.

Je remercie très sincèrement mes élèves Bastien, François-Xavier, Thibault, Jules et Gabriel. Des garçons brillants à qui je promets de beaux parcours professionnels et personnels.

J'ai une pensée pour Rémi Cerdan, mon manager chez Century 21 d'octobre 2007 à juillet 2009. Ces années n'ont pas été faciles mais ô combien enrichissantes. Je le remercie sincèrement de m'avoir inculqué la rigueur professionnelle, la persévérance et la proactivité qui m'ont permis de venir à bout de ce travail.

Un énorme merci à mes amis. Tout d'abord Arnaud, mon modèle. C'est un honneur d'être son ami. Je ne pense pas qu'il puisse mesurer tout ce que je lui dois. Merci à Pierre d'avoir toujours été présent à mes côtés. On le montera un jour ce fameux rooftop qui révolutionnera les nuits montpelliéraines. Merci à Jean-Baptiste, son esprit et son humour. Merci pour ces moments inoubliables à New York, Los Angeles, San Francisco, ou bien encore Las Vegas (surtout Las Vegas). Il fait partie des personnes les plus brillantes que je connaisse. Merci à Andrew pour tous ces beaux moments inoubliables au QG et surtout ma convocation au commissariat. Merci à Mathieu pour les moments d'aficion. J'espère qu'on rachètera un jour la Brouzetière. Merci à Antoine, mon chat, pour tous ces moments cinématographiques les samedis pluvieux. Merci à Philippe de l'Hôtel pour son amitié sans faille depuis plus de dix ans maintenant. Merci à Anne, ma grande amie, de me supporter depuis tant d'années. Merci à Philippe Anton pour l'intérêt qu'il a porté à mes travaux durant ces quatre dernières années et ses encouragements. Merci à Morgane, elle sait pourquoi. Enfin, merci à Caro. Elle m'a redonné foi en certains piliers.

S'il y a bien une personne à qui je dois beaucoup, c'est bien Bruno, mon oncle. C'est lui qui, un jour de juillet 2007, alors que je ne savais pas ce que j'allais faire de ma vie, m'a lancé dans l'immobilier. Je le remercie de m'avoir permis de travailler à ses côtés. Il est pour moi un modèle. J'ai pour lui une profonde reconnaissance pour tout ce qu'il a fait pour moi, une grande affection et une sincère admiration.

Merci à Jean-Marc, mon père spirituel. Cette culture, ce goût pour l'apprentissage, cette sensibilité artistique, je les lui dois en très grande partie. Il m'a aimé comme un fils et j'ai envers lui la reconnaissance d'un fils. Je n'oublierai jamais tout ce qu'il a fait pour moi. Je me souviens de cette citation de Nietzsche qu'il m'avait apprise un matin où il m'avait accompagné à l'école, un matin en 1993. La toute première citation que j'ai retenue : « *On*

*paie mal un maître en ne restant toujours que l'élève* ». Tout prend son sens aujourd'hui, 23 ans plus tard.

Merci infiniment à ma grand-mère pour tout ce qu'elle a fait pour moi depuis toujours et surtout depuis onze ans.

Merci à Gérard pour ses mots réconfortants il y a peu de temps.

Merci à mon père. Même si nous ne sommes pas si proches, je voudrais lui témoigner tout mon amour.

Merci à mon grand-père à qui j'ai dédié cette thèse. Je savais que ce moment de joie serait entâché par son absence, mais ainsi est la vie. Comme a dit Pagnol : *« Telle est la vie des hommes : quelques joies très vite effacées par d'inoubliables chagrins »*.

Un merci « étrange » à Roger puisque je ne l'ai jamais connu. Je lui ai dédié la thèse également. Plus je vieillis et plus je pense lui être redevable de cette sensibilité.

Enfin. S'il ne fallait remercier qu'une seule personne, ce serait ma mère. Les mots et le talent littéraire me manquent pour lui dire à quel point je l'aime et à quel point j'ai conscience de la chance que j'ai d'avoir une mère comme elle. Elle répondra sans doute en lisant ces mots qu'elle ne fait que son devoir de mère. Je voudrais qu'elle sache que si j'ai pour projet de revenir sur Arles et de m'investir dans le Grand Projet qu'est Arles, c'est pour « reprendre le flambeau ». Elle saura traduire ces mots.

## **TITRE : La coopétition dans les petites entreprises : le cas des agences immobilières**

**RESUME :** L'objectif de cette recherche est d'étudier la coopétition dans les petites entreprises. La coopétition est un sujet de recherche depuis vingt ans maintenant. Cette stratégie fait particulièrement l'objet d'un nombre croissant de publications depuis la fin des années 2000. La coopétition apparaît dans la littérature comme une stratégie paradoxale porteuse de performances mais également de risques pour les entreprises. Ces risques peuvent réduire la performance des entreprises ou bien conduire à l'échec de cette stratégie. Un management de la coopétition apparaît donc comme primordial pour bénéficier pleinement des avantages de cette stratégie. Cependant, la plupart des études ont été conduites dans des grandes entreprises. Nous ne savons que très peu de choses sur la coopétition dans les petites entreprises. De par la spécificité des petites entreprises d'une part, et la multiplication des stratégies de coopétition dans les petites entreprises d'autre part, la recherche sur la coopétition dans ces entreprises présente de forts enjeux théoriques et empiriques. Cette étude cherche donc à expliquer comment fonctionne la coopétition dans les petites entreprises, c'est-à-dire à décrire ses modalités, à en définir un management efficace pour gérer les risques coopétitifs et à en évaluer l'impact sur la performance. Nous mobilisons une approche qualitative et une approche quantitative pour répondre à ces questions en étudiant le cas des agences immobilières en France. Les résultats de cette étude montrent que : (1) la coopétition dans les petites entreprises obéit drastiquement à la Loi proxémique ; (2) les principes d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif, de séparation organisationnelle et de co-management des activités communes entre coopétiteurs sont nécessaires pour manager les risques coopétitifs ; (3) la coopétition impacte positivement la performance dans un contexte de petites entreprises. Les résultats montrent tout l'intérêt de la coopétition pour les petites entreprises et contribue à la connaissance de la théorie générale de la coopétition.

**MOTS-CLES :** Coopétition, spécificités des PE, dirigeant-proprétaire, Loi Proxémique, agences immobilières.

**TITLE: Coopetition in small businesses: the case of real estate agencies**

**ABSTRACT:** The objective of this research is to study coopetition in small businesses. Coopetition is a subject of research for twenty years now. This strategy is particularly the subject of a growing number of publications since the late 2000s. Coopetition appears in the literature as a paradoxical strategy bringing performance but also risks for companies. These risks may reduce the performance of companies or lead to the failure of this strategy. A particular management of coopetition appears as crucial to fully benefit from the advantages of this strategy. However, most studies have been conducted in large companies. We know very little about coopetition in small businesses. On the one hand, because of the specificity of small businesses, and on the other hand, the proliferation of coopetition strategies in small businesses, research on coopetition in these companies has strong theoretical and empirical issues. This study seeks to explain how coopetition works in small businesses, that is to say, to describe its modalities, to define an effective management of cooperative risks and to assess its impact on performance. We mobilize a qualitative approach and a quantitative approach to answer to these questions by studying the case of real estate agencies in France. The results of this study show that: (1) coopetition in small businesses to drastically obeys to the Proximity Law; (2) the management principles of individual integration of cooperative paradox, of organizational separation, and of co-management of joint activities between competitors are necessary to manage cooperative risks; (3) coopetition positively impacts the performance in a context of small business. The results show the advantage for small businesses to adopt coopetition strategies and contributes to the knowledge on the general theory of coopetition.

**KEYWORDS:** Coopetition, specificities of small business, owner-managers, Proximity Law, real estate agencies.

**DISCIPLINE :** Sciences de Gestion (Section 06)

**LABORATOIRE MRM :**

Espace Richter – Bâtiment B – Rue Vendémiaire – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>17</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE DE RECHERCHE</b>	<b>23</b>
<b>PREMIERE SOUS-PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LA COOPETITION ?</b>	<b>23</b>
Section 1 : le concept de coopétition	24
Section 2 : définitions, caractéristiques et typologies de la coopétition	35
Section 3 : déterminants, processus managériaux et performance de la coopétition	48
<b>CHAPITRE 2 : LA COOPETITION DANS LES PETITES ENTREPRISES</b>	<b>66</b>
Section 1 : la spécificité des petites entreprises	66
Section 2 : la coopétition dans les petites entreprises	76
<b>DEUXIEME SOUS-PARTIE : METHODOLOGIE</b>	<b>88</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'OBJET DE LA RECHERCHE</b>	<b>88</b>
Section 1 : la posture épistémologique et les voies de la recherche	88
Section 2 : la définition de l'objet de recherche	93
<b>CHAPITRE 2 : CADRE EMPIRIQUE, METHODES ET DESIGN DE RECHERCHE</b>	<b>99</b>
Section 1 : le cadre empirique	99
Section 2 : les méthodes	101
Section 3 : le design de recherche	117
<b>DEUXIEME PARTIE : LES CONTRIBUTIONS A LA RECHERCHE</b>	<b>124</b>
<b>CHAPITRE 1 : « FIGHT CLUB : LE COMBAT DES AGENCES IMMOBILIERES SUR LE RING DE LA COOPÉTITION »</b>	<b>126</b>
<b>CHAPITRE 2 : « LA COOPETITION ENTRE LES PETITES ENTREPRISES : UNE QUESTION DE PROXIMITE »</b>	<b>152</b>
<b>CHAPITRE 3 : « LE MANAGEMENT DU PARADOXE COOPETITIF DANS LES PETITES ENTREPRISES »</b>	<b>188</b>
<b>CHAPITRE 4 : “DOWNSTREAM COOPETITION, BARGAINING POWER AND PRODUCT PERFORMANCE”</b>	<b>218</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>261</b>
<b>MISE EN PERSPECTIVE DES CONTRIBUTIONS</b>	<b>261</b>
Section 1 : les contributions de la recherche	261
Section 2 : les limites et perspectives de recherche	268
<b>CONCLUSION</b>	<b>269</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE GENERALE</b>	<b>271</b>

## INTRODUCTION GENERALE

### *La genèse de la thèse*

J'ai été agent immobilier pendant cinq ans, deux ans dans une agence Century 21 et trois ans dans une agence ORPI. C'est durant cette période que l'envie de faire une thèse est née. L'objet de la thèse, la coopération dans les petites entreprises, a commencé à se contruire après le constat d'un paradoxe.

« *Un bon concurrent est un concurrent mort !* ». Voici les mots que le directeur de l'agence Century 21 où j'ai débuté ma carrière d'agent immobilier me répétait très souvent. Cette agence ne coopérait pas avec ses concurrents. Lorsque j'ai débuté dans cette agence, en octobre 2007, c'est-à-dire juste avant la crise des subprimes, il y avait près de vingt employés dans l'agence. Moins de deux ans plus tard lors de mon départ, en juillet 2009, nous n'étions plus qu'une dizaine d'employés.

J'ai ensuite travaillé dans une agence ORPI. Les agences ORPI ont la particularité de partager un fichier commun de mandats, permettant ainsi la coopération entre agences ORPI concurrentes. De plus, cette agence était membre d'un Fichier AMEPI. Il s'agit d'un fichier commun permettant la coopération entre agences concurrentes de différents réseaux. Cette agence n'avait pas, a priori, subi les dommages issus de la crise de 2008. C'est durant cette période que j'ai constaté un paradoxe. Le directeur de l'agence me demandait de battre mes concurrents pour obtenir des mandats exclusifs de vente. Une fois les mandats obtenus, j'avais l'obligation de les partager avec ces mêmes concurrents.

A cette époque là, je ne connaissais pas encore le concept de coopération. Les maigres cours de stratégie enseignés lors de mon cursus en école de commerce m'avaient uniquement enseigné deux stratégies différentes : la coopération pure et la compétition pure. J'ai alors commencé à rencontrer différents professeurs, potentiellement mes futurs directeurs de thèse, à Sup de Co Montpellier et à l'Université de Montpellier. C'est lors d'un entretien avec le Professeur Anne Mione que tout a commencé à se concrétiser. Alors que j'étais en train de lui expliquer le paradoxe que j'avais repéré dans mon activité d'agent immobilier, un homme est entré se préparer un café dans la salle de réunion où nous nous trouvions. Cet homme s'est alors tourné vers moi et m'a dit : « *Ce que vous êtes en train de décrire, c'est de la coopération !* ». C'est la toute première fois que j'ai entendu le mot « coopération ». Il m'a demandé de lui parler plus en détail de mon activité d'agent immobilier et de ce paradoxe identifié. Il m'a paru très intéressé par ce que je racontais. Cet homme était le Professeur

Frédéric Le Roy. Il deviendra mon directeur de thèse quelques semaines plus tard. C'est ainsi qu'est née cette thèse.

### ***La coopération dans les petites entreprises : des enjeux théoriques et empiriques***

Ce travail de recherche a pour objet théorique la coopération dans les petites entreprises. La coopération est un sujet de recherche depuis la publication du best seller de Brandenburger et Nalebuff en 1996 (Le Roy et Yami, 2007). Cette stratégie fait l'objet d'un nombre croissant de publications depuis la fin des années 2000 (Yami et al., 2010 ; Czakon et al., 2014). La coopération est définie dans la littérature comme une stratégie paradoxale qui consiste à combiner simultanément des relations de coopération et de compétition avec le même partenaire-concurrent (Le Roy et Fernandez, 2015).

Les recherches sur la coopération peuvent être répertoriées selon trois thèmes majeurs : les déterminants, les processus managériaux et la performance (Padula et Dagnino, 2007; Gnyawali et Park, 2009, 2011; Peng et al., 2012). Ces thèmes forment le cadre de recherche « DPO » (Drivers, Processes, Outcomes) (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Le premier thème de recherche, celui des déterminants, va s'intéresser aux raisons qui poussent les entreprises à adopter des stratégies de coopération. Plusieurs raisons sont identifiées. Les entreprises adoptent des stratégies de coopération pour faire face aux risques du marché ou de l'environnement (Luo, 2007), pour saisir des opportunités de développement (Kock et al., 2010 ; Bengtsson et Johansson, 2012), pour créer de la valeur et s'approprier de la valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Ritala, 2012), pour obtenir un avantage sur leurs concurrents (Le Roy et al., 2013), pour réduire les coûts de R&D (Raza-Ullah et al., 2013 ; Gnyawali et Park, 2011) ou bien encore pour optimiser l'utilisation de ressources avec un concurrent (Ritala, 2012 ; Nemeh et Yami, 2016).

Le deuxième thème majeur de la recherche sur la coopération est relatif à son management. En effet, un management spécifique de la coopération est nécessaire. En adoptant des stratégies de coopération, les entreprises vont faire face à de nombreux risques (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher et al., 2013; Fernandez et Chiambaretto, 2016). Ces risques sont issus des tensions résultant de la nature paradoxale de la coopération (Fernandez et Chiambaretto, 2016). Un des principaux risques de la coopération est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). Dans une relation de coopération, un des partenaires peut être tenté de détourner les ressources partagées et les compétences de son partenaire à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Ces actes opportunistes peuvent dans certains cas réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012)

et diminuer le taux de succès des stratégies de coopération (Ritala, 2009). Dans d'autres cas, ils peuvent même causer l'échec des stratégies de coopération (Bonel et al., 2008). C'est pour ces raisons qu'un management de la coopération est essentiel pour manager avec succès cette stratégie relationnelle (Le Roy et Czakon, 2016). Ainsi, trois principes de management sont identifiés pour gérer les risques coopératifs : l'intégration individuelle, la séparation organisationnelle, et le co-management des activités communes (Le Roy et Fernandez, 2015). Enfin, le troisième thème de recherche est relatif à la performance de la coopération. La coopération est une stratégie qui permet théoriquement une meilleure performance que les stratégies purement coopératives ou purement compétitives. Elle permet en effet de combiner les avantages coopératifs et les avantages compétitifs (Lado et al., 1997, Le Roy et Sanou, 2014). Cependant, les résultats des études empiriques sont mitigés (Knudsen, 2007 ; Kim et Parkhe, 2009). Certaines études présentent des résultats positifs (Luo et al., 2007 ; Peng et al., 2012), d'autres présentent des résultats négatifs (Kim et Parkhe, 2009), et d'autres études empiriques montrent des résultats neutres (Knudsen, 2007). Toutefois, de nouvelles études intégrant des variables modératrices aux modèles permettent d'affiner les résultats (Ritala, 2012 ; Le Roy et al., 2013 ; Park et al., 2014).

Après une revue de la littérature sur la coopération, nous avons mis en avant un certain nombre de lacunes théoriques. Ces lacunes théoriques sont par conséquent des opportunités de recherche représentant chacune des enjeux théoriques. En effet, la majeure partie de la recherche sur la coopération s'est faite dans de grandes entreprises, dans des secteurs de haute-technologie (Granata et Le Roy, 2014). Peu de recherches ont eu pour objet la coopération dans les petites entreprises. Pourtant, de très grands enjeux théoriques et empiriques en découlent.

Concernant les enjeux théoriques, les petites entreprises ont souvent été considérées comme des grandes entreprises miniatures. Leurs caractéristiques propres faisant d'elles des entreprises spécifiques ont longtemps été ignorées. Cette spécificité des petites entreprises doit être prise en considération afin d'étudier la coopération dans les petites entreprises. Il est alors légitime de penser que la coopération dans les petites entreprises diffère logiquement de la coopération dans les grandes entreprises. Concernant les enjeux empiriques, les petites entreprises représentent pratiquement 97% de l'ensemble des entreprises françaises (INSEE, 2011). Nous constatons un nombre croissant d'adoption de stratégies de coopération dans les petites entreprises. De plus, historiquement, nous retrouvons des exemples de coopération dans les petites entreprises depuis l'Antiquité romaine (Mira et Le Roy, 2014).

### ***Problématique et questions de recherche***

En tenant compte des thèmes majeurs de recherche sur la coopération, de la revue de la littérature et des enjeux théoriques et empiriques qui en résultent, nous avons construit notre objet de recherche. Nous cherchons ainsi à **comprendre les modalités de la coopération dans les petites entreprises, à en élaborer un management efficace permettant de gérer les risques inhérents à la coopération, et à comparer sa performance par rapport aux autres stratégies relationnelles**. Plusieurs questions de recherche en découlent : *quels sont les principaux déterminants de la coopération dans les petites entreprises ? Comment fonctionne la coopération dans les petites entreprises ? Comment manager les risques de la coopération dans les petites entreprises ? Quel est l'impact de la coopération sur la performance dans un contexte de petites entreprises ?*

### ***Méthodes de recherche et résultats***

Pour répondre à toutes ces questions, nous mobilisons à la fois une approche qualitative et une approche quantitative. Les questions relatives aux déterminants, aux modalités et au management de la coopération dans les petites entreprises ont fait l'objet d'une approche qualitative via une étude de cas. L'étude de cas est pertinente pour étudier un phénomène peu connu (Eisenhardt, 1989), ce qui est le cas des déterminants, des modalités et du management spécifique des risques de la coopération dans les petites entreprises. De plus, l'approche qualitative est préférable à d'autres méthodes lorsqu'il s'agit de répondre à des questions faisant référence au « pourquoi » et au « comment » d'un phénomène (Yin, 1981, 1984). Ce qui est le cas pour ces questions de recherche. Enfin, nous avons mobilisé une approche quantitative pour l'objet relatif à l'impact de la coopération sur la performance en utilisant un modèle de régression linéaire.

Nous mobilisons le cas des agences immobilières en France. Ce cas apparaît comme très pertinent pour étudier la coopération dans les petites entreprises. Premièrement, plus de 99% des agences immobilières en France sont des petites entreprises. Deuxièmement, le secteur est historiquement coopératif puisque nous retrouvons la trace de stratégies de coopération entre agences immobilières depuis le milieu du XIXème siècle. Troisièmement, l'institutionnalisation des stratégies de coopération entre agences immobilières s'est intensifiée depuis la création en France du Fichier AMEPI en 2009. Le Fichier AMEPI est une association permettant aux agences immobilières concurrentes de se fédérer localement. Cela leur permet de coopérer en partageant des mandats de vente exclusifs et ainsi réaliser des ventes en coopération. Quatrièmement, les agences immobilières génèrent à elles seules une

création de richesse de plus de 5 milliards d'euros (INSEE, 2011) dont au minimum un tiers est réalisé en coopération (Robert et al., 2014). Cinquièmement, les ventes de biens par les agences immobilières peuvent se faire en coopération, en compétition ou en coopération. Ces différentes modalités de ventes nous permettent d'étudier la performance de la coopération en la comparant aisément à la coopération et à la compétition.

Les données utilisées sont issues d'interviews réalisées auprès de directeurs d'agences immobilières et d'une base de données construites par nos soins en répertoriant l'ensemble des ventes du Fichier AMEPI d'Avignon sur l'année 2013.

Les résultats issus de ces contributions permettent ainsi :

- d'identifier les déterminants de la coopération dans les petites entreprises
- d'expliquer les modalités, c'est-à-dire, comment fonctionne la coopération dans les petites entreprises
- de proposer un management efficace des risques coopératifs dans les petites entreprises
- de comparer la performance de la coopération vis-à-vis de la compétition et de la coopération dans un contexte de petites entreprises.

### ***Plan de la thèse***

Compte-tenu de la nature de la thèse, à savoir une thèse sur articles, celle-ci sera organisée selon deux grandes parties.

La première grande partie décrit le contexte de recherche. Elle est divisée en deux sous-parties : la première est relative aux fondements théoriques, la seconde à la méthodologie. En ce qui concerne la première sous-partie, elle est composée de deux chapitres. Le premier chapitre cherche à répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que la coopération ? ». Ce chapitre est composé de trois sections, s'intéressant respectivement au concept de coopération, aux définitions, aux caractéristiques et aux typologies de la coopération, et enfin à la revue de la littérature sur la coopération selon le modèle « DPO ».

Le second chapitre de cette sous-partie est consacré à la coopération dans les petites entreprises. Ce chapitre est composé quant à lui de deux sections. La première introduit la théorie de la spécificité des petites entreprises. La seconde est consacrée à la revue de la littérature de la coopération dans les petites entreprises. En ce qui concerne la seconde sous-partie consacrée à la méthodologie, elle est composée de deux chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'objet de la recherche. Il est divisé en deux sections. La première décrit la posture épistémologique et les voies de la recherche. La seconde section décrit la définition de

l'objet de recherche. Le second chapitre de cette sous-partie est divisé en trois sections, respectivement relatives au cadre empirique, aux méthodes et au design de recherche.

La deuxième grande partie est consacrée aux contributions à la recherche. Elle est composée de quatre chapitres. Le premier chapitre est un chapitre d'ouvrage publié en novembre 2014 identifiant les déterminants de la coopération dans les petites entreprises et les nouveaux enjeux théoriques de la recherche sur la coopération.

Le deuxième chapitre est consacré aux modalités de la coopération dans les petites entreprises. Il s'agit d'un article accepté en août 2016 dans la Revue Internationale PME. Cet article explique comment fonctionne la coopération dans les petites entreprises.

Le troisième chapitre est un article envoyé à la Revue Française de Gestion. L'objet de cet article est le management du paradoxe coopératif, et donc des risques coopératifs, dans les petites entreprises.

Enfin, le quatrième chapitre est un article envoyé à la revue M@n@gement. Cet article a passé le premier tour de reviewing. Il s'intéresse à la performance de la coopération dans un contexte de petites entreprises.

Enfin la conclusion générale de la thèse est consacrée à la mise en perspective des contributions, et aux limites et perspectives de recherche.

## **PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE DE RECHERCHE**

### **PREMIERE SOUS-PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES**

Ce travail de recherche a pour objet théorique les stratégies de coopétition dans les petites entreprises. Cette première partie introduit les fondements théoriques de cet objet à travers deux chapitres consacrés respectivement au concept de coopétition d'une part, et à la coopétition dans les petites entreprises d'autre part. L'objectif est de faire un bilan de la recherche sur le concept de coopétition et plus précisément sur la coopétition dans les petites entreprises afin d'en dicerner des enjeux théoriques qui nous serviront à construire notre objet de recherche.

#### **CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LA COOPETITION ?**

La publication du livre de Brandenburger et Nalebuff en 1996 marque la naissance de la coopétition en tant qu'objet théorique à part entière. Depuis vingt ans, de très nombreuses recherches s'y sont consacrées.

La coopétition est la combinaison simultanée de deux dimensions opposées : la coopération et la compétition. Ceci est donc en rupture totale avec la logique aristotélicienne qui domine la pensée managériale occidentale (Le Roy et Yami, 2007). La distinction majeure avec les autres stratégies relationnelles entre concurrents est la simultanéité dans l'occurrence de ces deux composantes. Les frontières théoriques de la coopétition sont proches des études sur les comportements concurrentiels, sur les alliances stratégiques et sur les stratégies collectives sur lesquelles la coopétition empiète parfois (Chiamberetto, 2011).

Le premier chapitre a pour objectif de faire le bilan de la recherche sur la coopétition. Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans une première section, nous allons retracer les étapes du développement des courants de pensées du management stratégique depuis sa création au début des années 1960, jusqu'à la naissance du concept de la coopétition au milieu des années 1990. Nous expliquerons comment cette pratique managériale est devenue un concept, sujet de nombreuses recherches académiques. Dans une deuxième section, nous présenterons les différentes définitions de la coopétition proposées dans la littérature ainsi que ses caractéristiques et ses typologies. Enfin, dans une troisième et dernière section nous détaillerons la revue de la littérature sur les stratégies de coopétition selon le cadre de recherche « DPO » (Drivers, Process, Outcomes) (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

## **Section 1 : le concept de coopération**

### **1. De la naissance du management stratégique à la naissance du concept de coopération.**

Le monde académique est composé de plusieurs disciplines dont certaines comme les mathématiques, la médecine ou la physique datent de plusieurs siècles. Né dans les années 1960, le management stratégique est une discipline relativement jeune. Le management stratégique se définit comme « *la formulation et la mise en œuvre des objectifs et des initiatives prises par la haute direction de l'entreprise, sur la base de l'examen des ressources et une évaluation des environnements internes et externes dans lequel l'organisation est en concurrence* » (Nag et al., 2007, p. 954).

L'histoire du management stratégique peut se faire à travers l'histoire de la stratégie elle-même qui prend racine principalement dans les manœuvres militaires. L'origine du mot « stratégie » provient du grec ancien « strategos » définissant un responsable militaire dans la Grèce antique (Braker, 1980). Il est composé de deux mots, « stratos » signifiant armée et « ageîn » conduire. La stratégie est donc l'art de conduire une armée (Freedman, 2013). Les conflits militaires et les grands événements historiques ont façonné la pensée et la compréhension du management stratégique. Dans l'Ancienne Chine, Sun Tzu écrira « L'Art de la Guerre », un ouvrage qui fera du management stratégique un art et en partie une science, et qui offrira par la suite de nombreuses applications au monde des affaires.

Un fait important dans le développement « scientifique » du management stratégique est l'ouvrage de Frederick W. Taylor publié en 1911 et intitulé « The Principles of Scientific Management ». Taylor pensait que les firmes seraient beaucoup plus efficaces si les principales règles de management étaient issues d'investigations scientifiques. L'application des travaux de Taylor aurait ainsi permis aux compagnies américaines de chemins de fer de sauver des centaines de millions de dollars (Short et al., 2010).

En 1912, les travaux de Taylor ont conduit l'Université de Harvard à devenir la première institution dans l'éducation à dispenser des cours sur la manière dont les dirigeants doivent gérer leurs entreprises afin d'obtenir de meilleurs résultats. Cinquante ans plus tard, en 1962, Alfred Chandler alors professeur à Harvard publiera un ouvrage intitulé « Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise ». Ce livre décrit comment la stratégie et la structure organisationnelle doivent être pensées afin d'assurer à la firme une

bonne performance. Beaucoup de chercheurs considèrent aujourd'hui cet ouvrage comme le premier travail de recherche en management stratégique (Short et al., 2010).

De sa naissance en 1962 jusqu'au début des années 1980, le management stratégique est dominé par le paradigme de la concurrence. La vision des relations inter-organisationnelles est ainsi principalement concurrentielle (Le Roy et Sanou, 2013). L'entreprise est décrite comme une organisation isolée devant tirer un avantage concurrentiel durable en exploitant principalement ses ressources (forces et faiblesses) pour obtenir et conserver une place avantageuse sur son marché. La stratégie d'entreprise est donc l'unique source d'avantage concurrentiel, et donc de création de valeur (Porter, 1980). Desmeurax (2013) reprend l'historique de cette ère en la décomposant en quatre grandes périodes. Tout d'abord les années 1960 marquées par les visions relationnelles de la stratégie et mécanistes des organisations sous l'impulsion d'auteurs fondateurs tels qu'Andrews, Chandler et Ansoff. Dans les années 1970 ensuite, vient la période de la conception et de la diffusion d'outils relationnels d'analyse et de choix, tels que les matrices, par les grands cabinets de conseil en stratégie. La troisième période, de la fin des années 1970 au début des années 1980, est marquée par l'approche portérienne de la stratégie basée sur l'économie industrielle. Enfin, la dernière période décrite a lieu dans les années 1980. Elle est marquée par l'approche par les ressources, la Resource-Based View (RBV).

La force et la domination du paradigme concurrentiel à cette époque s'expliquent par l'approche classique des relations commerciales dans laquelle la compétition est la force motrice (Walley, 2007). Le modèle d'organisation industrielle basé sur les travaux de Chamberlin et Schumpeter (Barney, 1986) était dominant en Europe de l'Ouest jusque dans les années 1990 (Palmer, 2000). La compétition était vue comme une stratégie faisant baisser les coûts pour les consommateurs et entraînant un développement de l'innovation. En revanche, la coopération était vue comme une collusion faisant baisser le niveau de compétition dans une industrie, entraînant ainsi une hausse des prix et ne favorisant pas l'innovation (Porter, 1982 ; Walley, 2007).

Dans les années 1980, on assiste à une explosion du nombre d'accords de coopération due à des mutations profondes dans l'environnement économique international (Garrette, 1995). Une remise en cause de cette vision concurrentielle va avoir lieu donnant ainsi une place plus importante à la coopération dans les recherches académiques (Le Roy et Sanou, 2013). La reconnaissance de la coopération va conduire à la création du concept des stratégies collectives par Astley et Fombrum (1983). Les auteurs mobilisent « l'écologie humaine » pour mettre en lumière la relation entre l'organisation et son environnement et l'adaptation

organisationnelle collective à l'environnement (Yami, 2006). Pour ces auteurs, les entreprises ne doivent pas rester isolées et ainsi forger leurs stratégies individuellement. Elles auront plutôt intérêt à se tourner les unes vers les autres afin d'établir des stratégies collectives pour améliorer leurs positionnements sur le marché (Le Roy et Sanou, 2013). Les travaux de ces auteurs vont aboutir à une typologie (**Tableau 1**) distinguant les relations horizontales et verticales, ainsi que les relations directes et indirectes. Les stratégies collectives de type « commensal », c'est-à-dire entre firmes concurrentes dans une relation horizontale, et les stratégies de type « symbiotique », c'est-à-dire entre firmes complémentaires dans une relation verticale. La deuxième distinction oppose les stratégies « directes » établies sous contrat définissant les bénéfices économiques de chacun, aux stratégies « indirectes » sous la forme de relations pouvant être formelles ou informelles (Le Roy, 2003).

**Tableau 1 : Les stratégies collectives**

Type d'association	Commensale	Symbiotique
Directe	Stratégie confédérée	Stratégie conjuguée
Indirecte	Stratégie agglomérée	Stratégie organique

Source : Le Roy (2003), adapté d'Astley et Fombrum (1983)

Ces stratégies collectives présentent cependant des inconvénients relevés par Bresser et Harl (1986). Elles peuvent entraîner une perte de flexibilité stratégique, ainsi qu'une diminution des capacités d'adaptation aux potentielles mutations de l'environnement (Le Roy et Sanou, 2013).

Une autre avancée majeure est la prise de conscience de l'interdépendance des organisations. Les travaux majeurs de Granovetter (1985) sur l'encastrement et de Burt (1992) sur les « trous structuraux » sont à l'origine d'une très riche littérature sur les réseaux. Les recherches de Granovetter (1985) sur l'encastrement remettent en cause la vision selon laquelle l'entreprise est isolée. Elle serait imbriquée dans un réseau dans lequel elle entretiendrait des relations sociales se trouvant au cœur de son activité économique (Powell, 1990). L'entreprise peut bénéficier de ressources externes transitant par le réseau lui permettant ainsi de saisir des opportunités et pouvant influencer son comportement stratégique (Lavie, 2006). Cependant, la centralité, c'est-à-dire la position de la firme dans le réseau, sera un déterminant essentiel

dans l'utilisation et le flux des ressources de la firme focale (Faust, 1997). Ce réseau social constitué par la firme devient alors un capital social (Granovetter, 1985).

Burt (1993) étudie les relations entre les membres d'un réseau et principalement ce qu'il définit comme les « trous structuraux », c'est-à-dire une absence de contact entre des membres. Si des trous structuraux sont présents sur un réseau entre les différents membres le composant, un des membres du réseau pourra alors se positionner entre deux membres et sera donc un point de passage obligatoire. Par conséquent, il pourra bénéficier d'informations et de ressources lui conférant ainsi un avantage concurrentiel (Baret et al., 2006). Chaque membre d'un réseau entretient différents contacts. Certains sont connectés entre eux directement, d'autres indirectement. Certains ont développé de la confiance, d'autres pas. Enfin, certains sont dépendants mutuellement. Cette structure sociale rend donc la compétition imparfaite en créant des opportunités pour certains et pas pour d'autres. (Burt, 1993). C'est ainsi que Burt distingue trois types de capitaux : le capital financier, le capital humain et le capital social. Le capital social est donc l'arbitrage final du succès compétitif et donc de la performance (Burt, 1993 ; Le Roy et Sanou, 2013).

Le Roy et Sanou (2013) mettent en avant un autre courant majeur du management stratégique : les stratégies d'alliances (Dussauge et Garrette, 1995 ; Dyer et Syngh, 1998). Gulati (1995) définit une alliance stratégique comme « *une relation volontaire entre deux ou plusieurs firmes indépendantes qui échangent, partagent ou développent ensemble des ressources ou capacités afin d'atteindre des objectifs communs* ». La littérature sur les alliances s'intéresse principalement aux déterminants, c'est-à-dire aux facteurs poussant les entreprises à former des alliances. Elle s'intéresse également aux différentes formes des alliances, et enfin à la performance (Le Roy et Sanou, 2013). Les alliances stratégiques permettent l'accès à des ressources externes (Gulati, 2007) afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Das et Teng, 2000b). Les alliances stratégiques peuvent être horizontales si elles ont lieu entre des firmes concurrentes et verticales si elles se font avec les clients et les fournisseurs. Les alliances entre firmes concurrentes présentent des différences fondamentales par rapport aux alliances entre firmes non-concurrentes. Hamel et al. (1989) s'intéressent aux alliances stratégiques entre de grandes firmes concurrentes. L'enjeu de ce type d'alliance est de mettre en commun suffisamment de ressources et de compétences afin de créer un avantage concurrentiel tout en limitant le transfert de connaissances clés aux partenaires-concurrents. Des déséquilibres entre les membres de l'alliance peuvent donc se produire et conduire dans certains cas à des pillages de compétences (Le Roy et al., 2007).

A travers ce bref historique des différents courants de pensées composant le management stratégique, nous avons mis en lumière les avancées majeures qui se sont succédées et qui ont abouti à la création de nouveaux concepts. Nous avons montré comment le paradigme coopératif s'est progressivement installé au cœur des visions stratégiques pourtant essentiellement concurrentielles durant les premières années d'existence du management stratégique en tant que discipline universitaire. Toutefois, l'objectif principal de chaque courant de pensée est la création et le maintien d'un avantage concurrentiel, que celui-ci soit développé grâce aux ressources propres de l'entreprise en affrontant directement ses concurrents, ou grâce à un partage de ressources via le réseau social de l'entreprise ou par le biais d'alliances stratégiques. Il y a ainsi un affrontement entre le paradigme concurrentiel dans lequel les entreprises doivent s'affronter pour se créer des avantages concurrentiels et le paradigme coopératif qui fait de la capacité à coopérer la source principale de compétitivité (Le Roy et Sanou, 2013). La coopération entre firmes concurrentes a fait l'objet de recherches principalement via le courant des alliances stratégiques. Un nouveau courant de pensée va naître au milieu des années 1990, celui de la coopétition.

## **2. D'une pratique managériale à un concept académique**

### **2.1 Pourquoi la coopétition est un concept ?**

La coopétition a longtemps été en mal de reconnaissance de la part de la communauté scientifique. Une des raisons peut être le fait qu'avant d'être un concept, la coopétition était une pratique managériale. Dans un article, Chiambaretto (2011) répondait à la question suivante : « la coopétition est-elle un « buzzword » ou un concept ? ». Pour y répondre, l'auteur s'est appuyé sur les travaux de Dumez (2011, 2013) qui a mis en avant deux façons différentes de définir un concept : le modèle simple de concept, adapté d'Ogden et Richards (1923) et les huit critères de Gerring (1999). Le modèle simple de concept d'Ogden et Richards (1923) repose sur le principe qu'il n'y a concept uniquement quand il y a interaction dynamique entre trois dimensions (Dumez, 2013) :

- la dénomination : c'est-à-dire le nom de l'objet visé
- la compréhension : conçue comme la définition
- l'extension : qui recouvre les cas empiriques auxquels le concept va s'appliquer

Le modèle de Gerring (1999) forme une approche classique du concept (Dumez, 2013) et repose sur huit critères de qualité qu'un objet doit détenir afin d'être qualifié de concept.

Les critères sont les suivants :

- la familiarité : il faut aller au plus simple et éviter de compliquer la définition
- la résonance : certains termes vont prendre, c'est-à-dire qu'ils vont être adoptés rapidement par un certain nombre de personnes, d'autres en revanche auront moins de succès
- la parcimonie : définir le concept de façon ni trop restrictive, ni trop large (c'est sans doute en cela que les chercheurs ont péché en début de vie académique de la coopétition. Nous aborderons les différentes définitions dans la section 2)
- la cohérence : en interne
- la différenciation : en externe vis-à-vis d'autres concepts
- la profondeur : si on définit un concept uniquement par ce qu'il n'est pas, on rate sa profondeur. Dans le cas de la coopétition, il ne suffit pas de dire qu'elle se différencie des alliances stratégiques, il faut la définir selon ses caractéristiques propres
- utilité théorique
- utilité de champ sémantique

Ces deux derniers critères relatifs à l'utilité sont également importants pour donner toute la légitimité à un néologisme (Guilbert, 1973). Il faut qu'il y ait une réelle utilité au préalable avant de pouvoir qualifier un nouveau mot de néologisme ou de concept. Chiambaretto (2011) répond ainsi à la problématique initialement posée : la coopétition est bel et bien un concept.

## **2.2 La naissance académique du concept.**

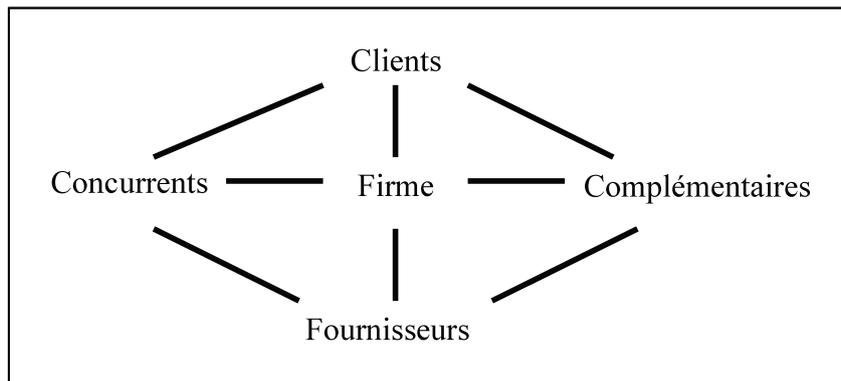
Le terme de coopétition a été initialement inventé par les managers afin de décrire les situations stratégiques dans lesquelles ils se trouvaient (Chiambaretto, 2011). La coopétition est une stratégie pratiquée depuis plus d'un siècle. Les premiers exemples remontent à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec les premiers MLS (Multi Listing Service) dans le secteur de l'immobilier aux Etats-Unis. Ce système qui est toujours en vigueur permet aux agents immobiliers concurrents de partager leurs mandats de vente dans des fichiers communs. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le terme coopétition est utilisé dans l'industrie des huîtres aux Etats-Unis afin de décrire les rapports que les distributeurs doivent entretenir entre eux (Cherington,

1913). C'est d'ailleurs dans ce secteur que le mot « coopération » est employé pour la première fois. L'historien R. Hunt (1937) réintroduit par la suite le mot « coopération » dans l'un de ses articles, paru en 1937 dans le L.A. Times sans toutefois recevoir une grande attention de la part du public (Czakon et al., 2014).

Il faut attendre les années 1980 pour voir ressurgir le terme « coopération ». Il est introduit de nouveau par Ray Noorda, dirigeant de l'entreprise Novell, fabricante de logiciels aux Etats-Unis (Fischer, 1992), pour qualifier les alliances mises en place avec ses concurrents dans le but de développer des standards communs (Granata et Marquès, 2014). Bien que le terme « coopération » ait été inventé avant Ray Noorda, ce dernier est souvent présenté comme le premier à l'avoir utilisé.

En 1996, le livre best-seller de Brandenburger et Nalebuff intitulé « Co-opetition » (Brandenburger et Nalebuff, 1996) introduit le concept de coopération au grand public et dans le monde de la recherche (Stein, 2010). Ces deux économistes alors respectivement professeurs à Harvard Business School et à Yale School of Management ont mobilisé la théorie des jeux pour décrire le concept. La coopération offre une théorie de la valeur. En effet, ils expliquent comment l'aspect coopératif de la stratégie de coopération va contribuer à la création de valeur et comment son aspect compétitif va aider à se l'approprier. Dans la lignée des différents courants de pensées décrits précédemment, les auteurs soutiennent que les entreprises ne peuvent plus rester isolées et agir seules. Elles doivent reconnaître leur interdépendance sur leurs marchés et leurs relations doivent aboutir à des relations « Win-Win » et non plus à des situations « Win-Lose » ou bien « Lose-Win » dans le cas où l'entreprise ne pourrait pas profiter de la valeur créée. Cette réflexion fait échos aux travaux de Hamel et al., (1989) sur les risques potentiellement engendrés par une alliance avec des concurrents. Afin de décrire les relations d'une firme avec ses parties prenantes, Brandenburger et Nalebuff proposent le schéma d'un réseau de valeur dans lequel il n'y a plus de concurrents mais des « complémentaires » et des « substituts ». Les concurrents sont des complémentaires dont l'offre vient compléter celle de la firme avec laquelle ils coopèrent, créant ainsi une valeur ajoutée pour le client (Yami et Le Roy, 2010) (Figure 1).

**Figure 1 : Le réseau de valeur**



Source : l'auteur, adapté de Brandenburger et Nalebuff (1996)

Brandenburger et Nalebuff (1996) ont introduit le terme coopétition au grand public et au sein du monde académique qui se l'est réapproprié afin de le réinventer et d'en faire un concept à part entière (Chiambaretto, 2011). Le Roy et Granata (2012) témoignent de l'intérêt grandissant des chercheurs en management stratégique pour les stratégies coopétitives depuis le succès de leur livre (Bengtsson et Kock, 2000 ; Luo, 2007 ; Walley, 2007 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et al., 2008).

### **2.3 Les articles fondateurs du concept de la coopétition.**

L'avènement de la coopétition au sein de la communauté scientifique va se faire très lentement. Longtemps considérée comme un terme « liquide » issue des sphères managériales (Dagnino et Rocco, 2009), la coopétition va avoir du mal à susciter l'intérêt de la part des chercheurs (Chiambaretto, 2011).

Un exemple frappant nous est donné à travers la publication de l'article qui est considéré comme le tout premier sur le concept de la stratégie de coopétition bien qu'il n'utilise pas directement le mot « coopétition ». En effet, les auteurs Lado et al. (1997) utilisent le terme de « comportement de recherche de rente syncrétique » (« syncretic rent-seeking behavior » dans le texte). Ils mobilisent la théorie des jeux, la RBV et la théorie des réseaux sociaux dans cette étude. L'objet de leur recherche est la performance économique supérieure possible issue de cette stratégie hybride en combinant les avantages concurrentiels et coopératifs. Leurs résultats sont présentés dans le Tableau 2.

**Tableau 2 : Les comportements de recherche de rente**

		<b>Orientation coopérative</b>	
		<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
<b>Orientation compétitive</b>	<b>Forte</b>	Comportement coopératif	Comportement syncrétique
	<b>Faible</b>	Comportement monopolistique de recherche de rente	Comportement compétitif de recherche de rente

Source : l'auteur, adapté de Lado et al. (1997)

D'autres contributions majeures sur le concept de coopération sont l'œuvre de Bengtsson et Kock (1999, 2000). Dans leur article de 1999, les auteurs mettent de côté la théorie des jeux et mobilisent la RBV et la théorie des réseaux pour fonder leur théorie sur la coopération. Ils montrent qu'une firme peut être impliquée dans quatre types différents de relations à la fois (compétition, coopération, coopération et coexistence). Les auteurs identifient également deux déterminants majeurs dans l'adoption de ces stratégies : le besoin en ressources extérieures et la position relative dans le secteur. Le choix de la stratégie se fera en fonction de l'intensité de ces déterminants. Concernant la coopération, elle sera adoptée en cas de fort besoin en ressources extérieures et d'une forte position relative dans le secteur. La coopération apparaît ainsi comme la stratégie adéquate pour une firme afin de satisfaire son besoin en ressources extérieures et pour conserver sa place relativement dominante sur le marché. Les résultats sont résumés dans le Tableau 3.

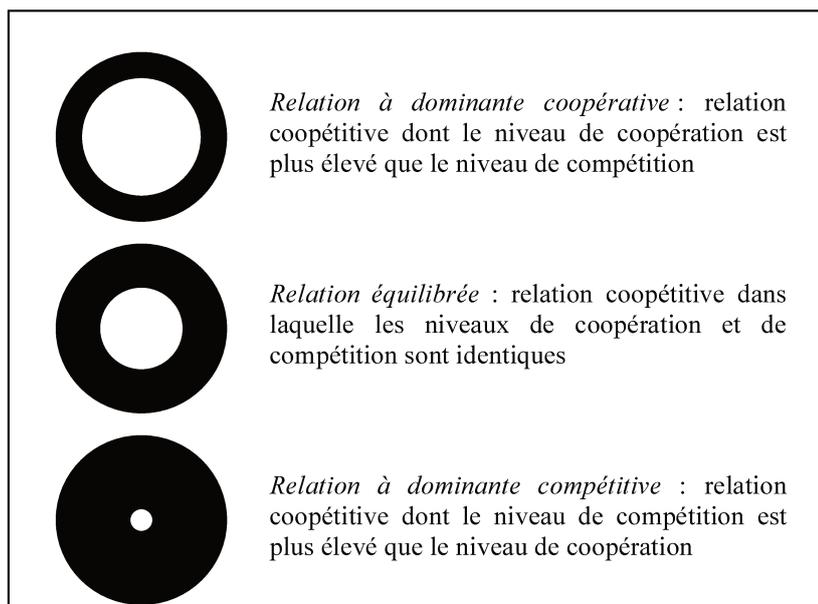
**Tableau 3 : les quatre types de relations horizontales**

		<b>Position sur le secteur</b>	
		<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
<b>Besoin en ressources extérieures</b>	<b>Fort</b>	Coopération	Coopération
	<b>Faible</b>	Compétition	Coexistence

Source : l'auteur, adapté de Bengtsson et Kock (1999)

L'article suivant de Bengtsson et Kock (2000) apporte une contribution majeure à la théorie de la coopétition (Le Roy et Sanou, 2013). La coopétition est définie par les auteurs comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). De plus, leur travail indique que la coopétition peut prendre différentes formes en fonction des intensités respectives de coopération et de compétition (Figure 2).

**Figure 2 : Les différents types de coopétition**



Source : l'auteur, adapté de Bengtsson et Kock (2000)

Les auteurs apportent également des premières contributions à des problématiques majeures de la coopétition : la performance et le management. Concernant la performance, la coopétition apparaît théoriquement comme la stratégie la plus avantageuse car elle permet de tirer efficacement des bénéfices de la coopération et de la compétition simultanément. Quant aux apports relatifs au management de la coopétition, il est crucial de manager cette situation complexe afin d'en tirer le maximum de bénéfices. Les auteurs proposent un principe de séparation de la coopération et de la compétition en fonction du degré de proximité du client et de l'accès aux ressources pour le partenaire-concurrent. De plus, la notion de niveau d'analyse de la coopétition apparaît. En effet, Bengtsson et Kock (2000) soutiennent qu'un individu peut agir dans une des deux dimensions opposées à la fois. Ils proposent également

que le management de la coopétition se fasse via un acteur tiers, tel qu'une association collective.

Une autre contribution notable sur le cadre théorique de la coopétition est proposée par Dagnino et Padula (2002). Les auteurs apportent une nouvelle définition à la coopétition. Contrairement à la définition de Bengtsson et Kock (2000), la coopétition n'est plus envisagée comme une relation dyadique mais comme « *un système d'acteurs qui interagissent selon une congruence partielle de leurs intérêts et de leurs objectifs* ». De plus, les auteurs proposent de distinguer quatre formes de coopétition (Tableau 4) en fonction du nombre de concurrents impliqués dans la coopération et du nombre d'activités sur la chaîne de valeur qui sont effectuées en coopération avec les concurrents (Dagnino et al., 2007).

**Tableau 4 : Les formes de coopétition**

		Nombre de firmes impliquées	
		Deux	Plus de deux
Nombre d'activités de la chaîne de valeur	Une	Coopétition dyadique simple	Coopétition en réseau simple
	Plusieurs	Coopétition dyadique complexe	Coopétition en réseau complexe

Source : l'auteur, adapté de Dagnino et Padula (2002)

Les chercheurs se sont réappropriés cette pratique managériale vieille de plus d'un siècle et demi afin d'en faire un concept académique à part entière. Les contributions considérées comme fondatrices que nous venons de décrire ne présentent pas de consensus, il n'y a pas de théorie générale de la coopétition. La coopétition apparaît sous plusieurs formes rendant ainsi son étude beaucoup plus complexe. C'est cette complexité qui rend sa définition et la description de ses caractéristiques plus ardues.

## Section 2 : définitions, caractéristiques et typologies de la coopération

### 1. Les définitions de la coopération

Etonnamment, la première définition de la coopération n'est pas donnée par Brandenburger et Nalebuff (1996). Dans leur ouvrage, les auteurs ne définissent pas la coopération mais décrivent seulement ses caractéristiques et son fonctionnement. La toute première définition est l'œuvre de Dowling et al. (1996). Bien qu'étant publiée avant l'article de Lado et al. (1997), cette étude n'est pas considérée par la majorité des chercheurs comme un article fondateur du concept de coopération. Dowling et al. (1996) examinent les conditions antérieures à la formation de relations de coopération en utilisant la RBV et la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975). Leurs résultats mettent en lumière des conditions environnementales internes et externes. Ils définissent la coopération comme « *une relation multiforme lorsque un fournisseur, un client et/ou un partenaire sont aussi des concurrents* » (Dowling et al., 1996, p.155). Ils proposent ainsi une typologie (Tableau 5).

**Tableau 5 : Typologie des relations inter-organisationnelles**

		Nature de l'interdépendance		
		Compétition	Coopération	Coopération
Type de relation	Verticale	Echanges indépendants	Relations verticales aux multiples facettes (IBM-Intel)	Alliances entre acheteurs et fournisseurs
	Horizontale	Marchés compétitifs traditionnels	Relations horizontales aux multiples facettes (Apple-IBM)	Alliances entre non-concurrents (Siecor)

Source : l'auteur, adapté de Dowling et al. (1996)

Leur définition prend en compte le fait que la coopération puisse être horizontale si elle décrit une coopération entre firmes concurrentes ou verticale dans le cas d'une coopération avec des clients ou des fournisseurs. Cependant, cette définition n'est pas assez précise et n'évoque pas

la condition de simultanéité de la coopération et de la compétition distinguant ainsi la coopération des alliances stratégiques.

Bengtsson et Kock (2000) sont les premiers à proposer une définition précise de la coopération. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ils définissent la coopération comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Cette définition décrit les caractéristiques majeures de la coopération : la simultanéité de l'occurrence de la coopération et de la compétition et donc son aspect paradoxal, la séparation de ces activités en fonction de leurs natures coopératives ou compétitives et également l'aspect dyadique de la relation coopérative. Par la suite, Dagnino et Padula (2002, p.3) définissent la coopération comme un « *système de congruence relative des intérêts et des objectifs de firmes interdépendantes* ». Cette définition envisage non plus la coopération de façon dyadique comme le suggèrent Bengtsson et Kock (2000), mais entre plus de deux acteurs. De plus, cette réflexion en terme d'intérêts et d'objectifs élargit le spectre de la coopération et par conséquent celui de la coopération.

Gnyawali et al. (2008, p.386) contribuent également à la définition de la coopération. D'après eux, la coopération est « *la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels* ». Contrairement aux auteurs cités précédemment, ils introduisent deux niveaux d'analyse différents : l'individuel et l'organisationnel.

Dans leur article majeur consacré au cas de coopération de référence entre Samsung et Sony, Gnyawali et Park (2011, p.51) adoptent une définition plus précise de la coopération (Fernandez et al., 2014) qui est décrite comme « *une poursuite simultanée de la collaboration et de la compétition entre une paire de firmes* ». Les auteurs introduisent à présent le niveau dyadique.

Dans leur article dressant le bilan de deux décennies de recherche sur la coopération, Bengtsson et Kock (2014, p.182) apportent la définition suivante : « *la coopération est une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des interactions coopératives et compétitives, que leur relation soit verticale ou horizontale* ». Cette définition est la plus récente et semble être la plus complète car elle englobe toutes les caractéristiques majeures de la coopération : son aspect paradoxal, la simultanéité de la coopération et de la compétition et le fait qu'elle puisse être verticale ou horizontale.

Pellegrin-Boucher et al. (2013, p.82) définissent la coopération verticale de la façon suivante : « *situation dans laquelle deux firmes concurrentes sont engagés dans une relation*

*fournisseur-client pour une activité donné un marché ou un produit* ». Cette définition introduit différents niveaux d'analyse : au niveau d'une activité, d'un marché et d'un produit. Chiambaretto (2011) souligne que l'élaboration de la définition de la coopétition s'est faite de façon itérative. Du fait de la diversité des divers exemples empiriques étudiés dans la littérature, sa définition a été remodelée au fur et à mesure. Chaque nouvelle définition venait améliorer et compléter les précédentes. C'est ce questionnement constant qui a conduit à faire de la coopétition un concept académique à part entière.

### **Proposition de définition de la coopétition.**

Nous constatons qu'il n'existe pas de consensus dans la définition précise de la coopétition. Cependant, ce manque d'accord n'est pas forcément négatif et ne reflète pas forcément un manque de connaissance ou de clarté du concept de coopétition. Hervé Dumez (2013) cite les travaux de Wittgenstein sur la notion de concept. Ce dernier explique qu'il n'existe pas forcément de traits communs à tous les membres d'une même famille. Par conséquent, les concepts n'ont pas forcément de définition précise. Pour cet auteur « *nous sommes incapables de circonscrire clairement les concepts que nous utilisons ; non parce que nous ne connaissons pas leur vraie définition, mais parce qu'il n'existe pas de vraie définition* » (Wittgenstein, 1996, 1969, p.68).

Cependant, certains chercheurs insistent sur la nécessité de préciser la définition de la coopétition, et en particulier la notion de compétition. Bengtsson et Kock (2000) critiquent la dimension compétitive de la relation de coopétition présentée par Brandenburger et Nalebuff (1996) dans leur ouvrage. Pour Bengtsson et Kock (2000), leur définition de la compétition est trop large. Le concept de coopétition introduit dans cet article est plus restreint que celui introduit par Brandenburger et Nalebuff (1996). Ils définissent les compétiteurs comme étant des acteurs qui produisent et commercialisent les mêmes produits. Les coopétiteurs, au sens de Bengtsson et Kock (2000) sont donc impliqués dans des relations purement horizontales.

La nouvelle définition de la coopétition donnée par Bengtsson et Kock (2014) remet en cause cette notion plus précise de compétition. En effet, la définition de la coopétition implique désormais les acteurs simultanément engagés dans des relations de compétition et de coopération, que leur relation soit horizontale ou verticale. C'est pour cette raison que nous ne retenons pas cette définition de la coopétition. Nous pourrions utiliser la définition de Bengtsson et Kock (2000) mais celle-ci ne prend en compte que les cas de coopétition dyadique, or nous savons que la coopétition peut impliquer beaucoup plus d'acteurs

simultanément. C'est pour ces raisons que nous proposons une définition de la coopération, reprenant les principales caractéristiques de la coopération et en limitant la notion de coopération à des interactions purement horizontales. Notre définition est la suivante : « *la coopération est une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des interactions compétitives horizontales et des interactions coopératives horizontales ou verticales* ».

## 2. Les différentes caractéristiques de la coopération.

A travers ces définitions que nous venons d'aborder, la coopération apparaît comme un concept complexe qui peut présenter diverses caractéristiques. De nombreux chercheurs ont reconnu que la stratégie de coopération est un concept multidimensionnel et multiforme, et pouvant être analysé à différents niveaux (Chin et al., 2008). Nous allons récapituler les définitions et les caractéristiques de la coopération dans le tableau suivant (Tableau 6) :

**Tableau 6 : Tableau récapitulatif des définitions et caractéristiques de la coopération**

Références	Définitions	Caractéristiques
Dowling et al. (1996)	« une relation multiforme lorsque un fournisseur, un client et/ou un partenaire sont aussi des concurrents »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verticale</li> <li>- Multiforme</li> </ul>
Bengtsson et Kock (2000)	« 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 »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau dyadique</li> <li>- Paradoxale</li> <li>- Simultanéité des deux dimensions</li> </ul>
Dagnino et Padula (2002)	« système de congruence relative des intérêts et des objectifs de firmes interdépendantes »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multi-acteurs</li> </ul>
Gnyawali et al. (2008)	« la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simultanéité des deux dimensions</li> <li>- Niveau individuel</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau organisationnel</li> </ul>
Gnyawali et Park (2011)	« une poursuite simultanée de la collaboration et de la compétition entre une paire de firmes »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simultanéité des deux dimensions</li> <li>- Niveau dyadique</li> </ul>
Bengtsson et Kock (2014)	« la coopétition est une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des interactions coopératives et compétitives, que leur relation soit verticale ou horizontale »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradoxale</li> <li>- Multi-acteurs</li> <li>- Dyadique</li> <li>- Simultanéité des deux dimensions</li> <li>- Verticale</li> <li>- Horizontale</li> </ul>

Source : l'auteur

La définition de Bengtsson et Kock (2014) apparaît comme la plus complète car elle intègre toutes les caractéristiques possibles de la stratégie de coopétition. En effet, cette définition synthétise l'ensemble des caractéristiques décrites par les définitions précédentes. Tout d'abord, ce qui distingue la coopétition des autres concepts voisins comme les alliances stratégiques, est la simultanéité des deux dimensions qui la composent (Luo, 2007) : la coopération et la compétition. En effet, ces deux dimensions n'apparaissent pas successivement ou par alternance. C'est cette simultanéité des deux dimensions contraires qui fait de la coopétition une stratégie paradoxale et surtout spécifique. De plus, la coopétition peut être horizontale lorsque qu'elle a lieu entre deux concurrents directs qui mutualisent des ressources ou des compétences dans un même domaine d'expertise. Elle peut être également verticale lorsque deux firmes concurrentes interagissent dans une relation « fournisseur-client » (Pellegrin-Boucher et al., 2013). Enfin, quatre niveaux d'analyse différents apparaissent au travers des définitions : individuel, organisationnel, dyadique inter-organisationnel et réseau (Bengtsson et al., 2010).

## **Différentes caractéristiques de la coopétition en fonction du niveau d'analyse**

Les différentes caractéristiques et définitions de la coopétition font apparaître une absence de consensus dans la communauté scientifique (Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). La coopétition apparaît comme un phénomène différent selon le niveau d'analyse utilisé. En effet, la compréhension de sa nature et de sa dynamique diffère en fonction du niveau d'analyse.

Bengtsson et Raza-Ullah (2016) dressent la revue de la littérature de la coopétition selon deux écoles de pensée bien distinctes : l'école de pensée selon l'acteur (The Actor School of Thought) et l'école de pensée selon l'activité (The Activity School of Thought). D'une part, les recherches appartenant à l'école de pensée selon l'acteur regroupent les recherches sur la coopétition au niveau réseau. Ces recherches représentent 44% de la totalité des recherches sur la coopétition. Ce niveau d'analyse prend racine dans la « value net » de Brandenburger et Nalebuff (1996) selon laquelle la firme focale est inscrite dans un réseau de fournisseurs, de clients, de complémentaires et de concurrents. Bengtsson et Raza-Ullah (2016) soulignent les limites de cette approche par les réseaux car elle ne fournit pas d'éléments clés pour comprendre la complexité et la dynamique de la coopétition. De plus, cette approche ne décrit pas uniquement les relations coopétitives, mais également les relations purement compétitives que la firme peut entretenir avec des concurrents directs, et les relations purement coopératives qu'elle peut entretenir avec ses fournisseurs et ses clients. D'autre part, les recherches appartenant à l'école de pensée selon l'activité regroupent les recherches sur la coopétition aux niveaux dyadique, triadique et intra-organisationnel. Ces niveaux d'analyse représentent respectivement 39%, 8% et 5% de la totalité des recherches sur la coopétition. Ces niveaux d'analyse permettent de souligner d'autres caractéristiques de la coopétition (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Premièrement, la coopétition apparaît comme une stratégie dont l'aspect coopératif de la coopétition se manifeste dans des activités de la chaîne de valeur étant loin du client, et dont son aspect compétitif se manifeste dans des activités de la chaîne de valeur étant proches du client (Bengtsson et Kock, 2000).

Deuxièmement, la coopétition est définie comme une stratégie intégrant simultanément la coopération et la compétition (Gnyawali et Park, 2011).

Troisièmement, la coopétition apparaît comme une relation paradoxale pouvant être horizontale ou verticale (Bengtsson et Kock, 2014; Raza-Ullah et al., 2014). Quatrièmement, la coopétition apparaît comme une stratégie remplie de tensions (Fernandez et al., 2014).

Ces études selon les deux écoles de pensée apparaissent complémentaires et permettent ainsi de définir les différents aspects de la coopétition. Comme nous l'avons souligné précédemment, la coopétition est un phénomène complexe et dynamique pouvant difficilement être défini de façon unique et globale. Les futures recherches sur la coopétition devraient être multi-niveaux afin de tenir compte de l'aspect multidimensionnel et multiforme de la coopétition (Bengtsson et al., 2010; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Les futures recherches devraient tout d'abord s'assurer que le phénomène étudié est bel et bien la coopétition. Pour cela elles doivent s'assurer que la coopération et compétition sont simultanées, qu'elles interagissent et s'influencent l'une et l'autre, qu'elles engendrent des tensions et causent des changements dans la relation à travers le temps (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

### **3. Les typologies de la coopétition**

Plusieurs auteurs ont proposé des typologies de la coopétition. La première contribution est l'œuvre de Dowling et al. (1996) qui distinguent la coopétition verticale et la coopétition horizontale (Tableau 5).

La deuxième typologie majeure relevée dans la littérature est celle de Bengtsson et Kock (2000) qui permet de dresser trois types différents de coopétition en fonction de l'intensité des dimensions coopératives et compétitives la composant (Figure 2) :

- la « cooperation-dominated relationship » lorsque le niveau de coopération est supérieur au niveau de compétition
- « Equal relationship » lorsque les niveaux de coopération et de compétition sont égaux
- la « competition-dominated relationship » lorsque le niveau de compétition est supérieur au niveau de coopération.

Les différences de pouvoir entre les coopétiteurs favoriseront le niveau de compétition, tandis que les enjeux communs favoriseront le niveau de coopération (Akpınar et Vincze, 2016).

L'autre typologie que nous avons déjà évoquée est celle proposée par Dagnino et Padula (2002). Elle permet dans un premier temps de distinguer la coopétition dyadique de la coopétition en réseau en fonction du nombre de firmes engagées dans la stratégie de

coopétition. Dans un second temps, elle permet de distinguer la coopétition simple de la coopétition complexe suivant le nombre de niveaux d'activités de la chaîne de valeur sur lesquelles la coopétition s'opère (Tableau 4).

Gnyawali et al. (2008) contribuent également à la distinction de différents types de stratégies de coopétition en fonction des niveaux macro, méso et micro (Tableau 7).

**Tableau 7 : Typologie de la coopétition par Gnyawali et al. (2008)**

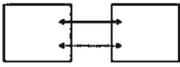
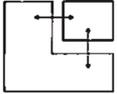
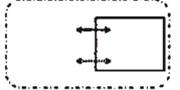
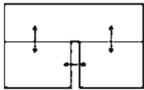
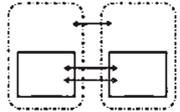
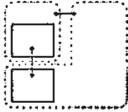
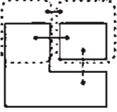
		<b>Coopeting actors</b>	<b>Knowledge value</b>	<b>Economic value</b>
<b>Levels of competition strategy</b>	<b>Macro</b>	Clusters of firms  Firms across industries	Communication and information flows  Inter-industry new knowledge creation and transfer	Reduced aggressive and suboptimal rent-seeking  Profits and fund sharing arrangements
	<b>Meso</b>	Firms in an industry (horizontal relations)  Purchasers and suppliers (vertical relations)	Intra-industry new knowledge creation and transfer  Communication and information flows  Co-design Co-development	R&D investment Workforce Training investment  Quicker agreements on standards  Reduced Time-to-Market  Joint R&D Joint production
	<b>Micro</b>	Functions and divisions within a firm	Communication and information flows  Intra-industry new knowledge creation and transfer	Quicker and more effective transition from R&D to production (e.g. from 60 to 46 months)

	Workers in a firm	Greater incentive and commitment to (hard) work and create knowledge	Heightened productivity thru commitment
--	-------------------	--	---

Source : Gnyawali et al. (2008)

Dernièrement, Chiambaretto et Dumez (2016) ont apporté une contribution majeure en élaborant une typologie de la coopération en mobilisant également le concept de niveau. En effet, les auteurs ont croisé les niveaux d'activités (horizontal, vertical ou les deux combinés) avec le niveau organisationnel (similaire, différent ou mixte). Cette typologie prend en considération toutes les complexités des caractéristiques de la coopération. Leurs résultats sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 8) :

**Tableau 8 : Typologie de la coopération par Chiambaretto et Dumez (2016)**

		ACTIVITY LEVEL		
		PURELY HORIZONTAL	PURELY VERTICAL	COMBINING HORIZONTAL AND VERTICAL
ORGANIZATIONAL LEVEL	SIMILAR	Homogenous horizontal cooperation 		Homogenous orthogonal cooperation 
	DISSIMILAR	Heterogenous horizontal cooperation 		Heterogenous orthogonal cooperation 
	MIXT	Mixed horizontal cooperation 	Mixed vertical cooperation 	Mixed orthogonal cooperation 

Source : Chiambaretto et Dumez (2016)

## **Proposition d'une nouvelle typologie : la coopétition en amont et la coopétition en aval de la chaîne de valeur**

Dans les recherches antérieures, certains auteurs précisent que les activités de compétition et de coopération formant la relation de coopétition peuvent être séparées en fonction du degré de proximité avec le client final (Bengtsson et Kock, 2000; Blomqvist et al., 2005 ; Walley, 2007). En effet, les relations de coopération, c'est-à-dire de création de valeur commune, auront lieu sur des activités éloignées du client (R&D, production, etc.). Les relations de compétition, c'est-à-dire les activités sur lesquelles s'opèrera la compétition pour le partage de la valeur commune créée, auront lieu en revanche près du client (marketing, vente, etc.) (Bengtsson et Kock, 2000, 2014 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, 2012 ; Czakon et al., 2014 ; Fernandez et al., 2014 ; Ritala et Tidström, 2014). Nous distinguons ainsi deux types de stratégies de coopétition : la coopétition en amont de la chaîne de valeur (upstream cooperation en anglais) et la coopétition en aval de la chaîne de valeur (downstream cooperation). Nous allons définir ces deux notions et expliquer leurs différences de caractéristiques.

Cependant, la dimension coopérative de la coopétition peut être mise en œuvre non seulement sur les activités en amont de la chaîne de valeur, mais également sur les activités en aval. Par exemple, une étude récente de l'Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP, 2009) rapporte que les accords de coopération sur les activités de recherche et développement, et les activités de production représentent seulement 16% des accords de coopération. Les accords de coopération sur les activités de marketing ou de ventes représentent en revanche 45% des accords. De plus, plusieurs recherches récentes mettent en avant l'existence de coopération dans les activités en aval de la chaîne de valeur (Rusko, 2011 ; Lindström et Polsa, 2015 ; Teller et al., 2015 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Chiambaretto et al., in press).

Par conséquent, il semble pertinent d'étudier les stratégies de coopétition ayant lieu sur des activités en aval de la chaîne de valeur. Dans cette thèse nous distinguons la coopétition en amont de la coopétition en aval dans la contribution relative à l'étude de la performance. Nous définissons ainsi la coopétition en amont comme étant « *une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des interactions compétitives horizontales et des interactions coopératives horizontales ou verticales sur des activités en amont de la chaîne de valeur* ». Nous définissons par conséquent la coopétition en aval comme étant « *une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des*

*interactions compétitives horizontales et des interactions coopératives horizontales ou verticales sur des activités en amont de la chaîne de valeur».*

La coopération en amont et la coopération en aval de la chaîne de valeur ont des caractéristiques communes mais présentent certaines différences. Ces différences sont résumées dans le Tableau 9.

Premièrement, ces deux notions se distinguent par leurs définitions. La coopération en aval comprend les stratégies de coopération dans lesquelles la coopération se fait sur les activités en amont de la chaîne de valeurs (marketing, vente, distribution, promotion, etc.). Pour la coopération en amont, ces activités en coopération ont lieu sur des activités en amont de la chaîne de valeurs (R&D, logistique, production, approvisionnement).

Deuxièmement, les recherches ayant pour objet la coopération en aval mettent en avant le fait que, contrairement à la coopération en amont, cette stratégie ne modifie pas les caractéristiques du produit vendu (Kylänen et Rusko, 2011 ; Teller et al., 2015 ; Chiambaretto et Dumez, 2016). La coopération en aval change uniquement la façon dont le produit est vendu, alors que la coopération en amont change les caractéristiques du produit et la façon dont ce produit est vendu.

Troisièmement, une autre différence émane de la distance avec le client. Comme mentionné précédemment, dans la coopération en amont, la coopération a lieu sur des activités éloignées du client. La coopération est alors cachée au client car il ne peut pas comprendre l'aspect paradoxal de la coopération (Bengtsson et Kock, 2000 ; Walley, 2007 ; Lindström et Polsa, 2015). En revanche, dans la coopération en aval, la coopération a lieu sur des activités proches du client. Dans certains cas, ceci peut même être explicitement communiqué au client comme dans le cas du cooperative branding (Chiambaretto et al., in press).

Quatrièmement, une autre différence réside dans la nature des ressources partagées. Contrairement à la coopération en amont qui comprend le partage de ressources technologiques (Gnyawali et Park, 2009 ; Bouncken et Kraus, 2013), la coopération en aval comprend généralement le partage de ressources commerciales telles que des informations sur les clients, des bases de données clients, des marques, des canaux de distribution et de la communication (Lindström et Polsa, 2015 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Velu, 2016 ; Chiambaretto et al., in press).

Cinquièmement, ces deux notions se distinguent dans le processus de création de valeur. Dans la coopération en amont, le processus de création de la valeur est orienté vers l'innovation et provient du développement des innovations et/ou de nouveaux produits (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009, 2013 ; Gnyawali et Park, 2011). Pour la coopération en aval, ce

processus de création de valeur est orienté vers le marché et est basé sur un meilleur accès aux bases de données clients qui sont générées en raison de canaux de distribution plus efficaces ou des niveaux plus élevés de notoriété de la marque (Teller et al., 2015 ; Chiambaretto et al., in press).

Sixièmement, elles se différencient par le type d'apprentissage. Dans la coopération en amont, les partenaires partagent des technologies et des connaissances pour développer des synergies et des nouveaux produits. La coopération en amont permet aux partenaires-concurrents d'avoir l'opportunité d'acquérir des compétences technologiques l'un de l'autre (Gnyawali et Park, 2011 ; Delacour et Liarte, 2012 ; Fernandez et al., 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Estrada et al., 2016). Dans la coopération en aval, la coopération génère un type d'apprentissage qui sera plutôt orienté vers le marché. Elle permet des échanges entre les partenaires-concurrents concernant leurs marchés, leurs clients et leurs canaux de distribution respectifs (Lindström et Polsa, 2015 ; Teller et al., 2015 ; Chiambaretto et Dumez, 2016).

Septièmement, une distinction se fait également par rapport au processus d'appropriation de la valeur. Dans la coopération en amont, l'appropriation de la valeur sera liée à l'habilité de chaque partenaire-concurrent à différencier leurs produits présentant les mêmes composants (Gnyawali et Park, 2011). Dans la coopération en aval, comme les caractéristiques des produits ne changent pas, l'appropriation de la valeur se fera dans la différenciation des services autour de ce produit commun (Lindström et Polsa, 2015; Teller et al., 2015).

Enfin, la dernière différence a lieu sur les risques et les tensions générés par la coopération. Dans la coopération en amont, les risques sont de natures technologiques, ils sont principalement liés au pillage technologique (Hamel, 1991 ; Baumard, 2010; Fernandez et Chiambaretto, 2016). La coopération en amont peut créer des situations dans lesquelles un des partenaires-concurrents mobilise la technologie d'un projet en commun dans son propre intérêt. Dans la coopération en aval, les risques et les tensions sont liés au marché. Un des partenaires-concurrents peut profiter de la coopération pour voler des clients (Chiambaretto et al., in press).

**Tableau 9 : Caractéristiques de la coopération en amont et de la coopération en aval**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Coopération en amont</b>	<b>Coopération en aval</b>
Activités en coopération	Activités en amont de la chaîne de valeur (R&D, production, approvisionnement, logistique)	Activités en aval de la chaîne de valeur (marketing, ventes, publicité, distribution, services)
Caractéristiques du produit	Changées	Non-changées
Visibilité sur le marché	Faible (loin du marché)	Forte (proche du marché)
Type de ressources partagées	Technologique (matières premières, savoir)	Commerciales (clients, bases de données clients, marques, canaux de distribution, publicité)
Processus de création de valeur	Orienté vers l'innovation	Orienté vers le marché
Type d'apprentissage	Orienté vers la technologie (technologies, savoir)	Orienté vers le marché (habitudes des clients, canaux de distribution)
Processus d'appropriation de la valeur	Différenciation sur le produit	Différenciation sur les services annexes
Tensions et risques	Effets indésirables technologiques	Effets indésirables liés au marché

Source : d'après Mira et al. (Working Paper)

Nous constatons une évolution des questionnements au sujet de la coopération (Dorn et al., 2016). Cette évolution a conduit à faire passer la coopération d'une pratique managériale à un concept de recherche académique. Le Roy et al. (2010) font remarquer que les premières questions au sujet de la stratégie de coopération posent la question de son identité ontologique. Du fait de la proximité du concept de coopération avec d'autres concepts majeurs tels que les alliances stratégiques ou les stratégies collectives, la question de la légitimité à part entière de la coopération a initialement été posée. Certains chercheurs ont considéré, et certains le considèrent encore, que les recherches sur la coopération réinventent la roue. C'est ce qui

pourrait expliquer en partie le manque d'intérêt initial de la part des chercheurs sur les stratégies de coopération. L'argument le plus déterminant qui plaide la cause de la spécificité de la coopération (Le Roy et al., 2010) provient de sa nature fondamentale. En effet, ce qui distingue la coopération des alliances stratégiques et d'autres concepts plus ou moins proches, est la simultanéité de l'occurrence de la coopération et de la compétition qui la composent. C'est cette simultanéité de ces deux dimensions, et donc le paradoxe ainsi créé, qui donne toute la légitimité aux recherches sur le sujet. Tous les questionnements qui en découlent contribueront ainsi à faire de la coopération un concept à part entière. Comme le fait remarquer Chiambaretto (2011, p.101) : « *une notion devient un concept à partir du moment où elle fait l'objet d'un véritable questionnement* ».

Nous constatons également que la coopération est un phénomène complexe et dynamique. Les premières recherches sur le sujet ont mobilisé des approches différentes en fonction du niveau d'analyse, de la théorie mobilisée ou de la forme de la coopération retenue (Bengtsson et al. 2016). Ceci explique donc le manque de consensus dans la définition du concept et dans la description de ses caractéristiques durant ses premières années de vie. La définition de la coopération s'est faite de façon itérative (Chiambaretto, 2011) suivant les études empiriques et les différentes typologies élaborées. Il semblerait toutefois qu'un certain consensus existe depuis quelques années, ceci coïncidant avec l'essor des publications ayant les stratégies de coopération comme objet de recherche à partir de 2007 (Czakoń et al., 2014).

Aujourd'hui, le concept de coopération a près de 20 ans. Il est possible de faire un large bilan de la recherche sur la coopération au travers d'une revue de la littérature.

### **Section 3 : déterminants, processus managériaux et performance de la coopération**

Hervé Dumez (2013) définit de façon pertinente les objectifs de la revue de la littérature. Il insiste sur le caractère original attendu de la production scientifique. D'après lui, le but d'une thèse, comme pour tout autre travail de recherche, est d'apporter une contribution inédite sur un objet de recherche. Afin de produire un œuvre originale, il faut être capable de savoir ce qui a déjà été fait à propos d'un sujet, c'est là l'objet même de la revue de la littérature. Il est donc possible de déterminer une ou des questions de recherches originales en faisant le bilan de la connaissance produite sur un objet théorique. De cette revue de la littérature jaillira des lacunes théoriques (« theoretical gap » en anglais) auxquelles nous pouvons ainsi proposer d'apporter des contributions. Dumez (2013) énumèrent les objectifs de la littérature suivants d'après Hart (2009) :

- identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et qui a besoin d'être étudié
- découvrir des variables importantes liées au sujet
- faire une synthèse et élaborer une perspective nouvelle
- identifier des relations entre des idées et des pratiques
- établir le contexte du problème
- établir la signification du problème
- acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème
- comprendre la structure du sujet
- établir un lien entre les idées et les cadres théoriques d'une part, et leurs applications d'autre part
- identifier les méthodes et techniques de recherche qui ont déjà été utilisées pour traiter du problème
- replacer le sujet dans une perspective historique de manière à montrer que l'on maîtrise à la fois l'histoire du problème et l'état le plus récent de son développement

Nous relevons trois thèmes majeurs de recherche sur les stratégies de coopération : les déterminants, les processus managériaux et la performance (Padula et Dagnino, 2007; Gnyawali et Park, 2009, 2011; Peng et al., 2012). Ces thèmes forment le cadre de recherche « DPO » (Drivers, Processes, Outcomes) (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Nous articulons notre revue de la littérature suivant ces trois courants majeurs de recherche afin d'avoir une vision globale des contributions déjà apportées sur le concept de coopération. Nous pourrions ainsi faire ressortir des lacunes théoriques qui représenteront des opportunités de nouvelles contributions. L'ensemble de ces opportunités nous permettra de définir par la suite l'objet de recherche général de la thèse, ainsi que les différentes questions de recherche. Ces questions seront ainsi traitées dans la deuxième partie de la thèse consacrée à la méthodologie.

## **1. Les déterminants de la coopération**

### **1.1 La notion de déterminants dans les articles fondateurs de la coopération.**

L'ouvrage pionnier de Brandenburger et Nalebuff (1996) introduisant le concept de coopération pour la première fois dans le monde académique analyse les facteurs concurrentiels, donc de marché, qui vont pousser les firmes à adopter une stratégie de coopération en mobilisant la théorie des jeux.

Dowling et al. (1996) mobilisent pour leur part la Resource Based View (RBV) et la théorie des coûts pour distinguer les conditions antérieures à la formation de relations coopératives. Les auteurs font une distinction entre les conditions environnementales internes (importance des ressources, spécificités des actifs et opportunisme) et externes (concentration du marché, munificence des ressources et inter-connectivité entre les firmes).

Dans leur travail de recherche de 1997, Lado et al. utilisent eux aussi la RBV en l'associant à la théorie des jeux pour expliquer le développement d'un modèle synchrétique de recherche de rentes. Les facteurs sont les orientations concurrentielles et coopératives des firmes.

Bengtsson et Kock (1999) ont également mobilisé la RBV et la théorie des réseaux sociaux pour expliquer l'adoption d'une stratégie de coopération par une firme. Ces facteurs sont liés au besoin en ressources et à la position concurrentielle relative de la firme dans le secteur.

Ces articles théoriques pionniers sur le concept de coopération ont traité du sujet de l'émergence de la coopération en proposant différents facteurs explicatifs via la mobilisation de différentes théories. L'approche par la RBV est la plus communément mobilisée. Tous les auteurs l'ont utilisée hormis Brandenburger et Nalebuff. Les principaux déterminants de l'émergence de la coopération mis en évidence dans ces articles sont essentiellement liés aux besoins en ressources et à la concurrence sur le marché.

Plusieurs études empiriques qui ont suivi ont également eu pour objet les déterminants de l'émergence de la coopération. La plupart de ces études empiriques ont été menées dans des grandes entreprises innovantes.

## **1.2 Les déterminants de la coopération dans les grandes entreprises innovantes.**

Luo (2007) fait une étude sur la coopération au niveau global entre multinationales. Il dresse une typologie pour comprendre l'intensité et la diversité de la coopération en expliquant les déterminants. Les déterminants de l'émergence de la coopération entre multinationales sont les suivants : l'interdépendance des firmes ; la réductions des coûts, des risques et des incertitudes associés à l'innovation ; la réduction des délais pour l'innovation ; le besoin de solidifier le pouvoir collectif des firmes; le besoin de flexibilité stratégique afin d'avoir une variété d'options à disposition. Par ailleurs, les déterminants de l'intensité de la coopération sont les suivants : les menaces concurrentielles grandissantes ; la demande toujours plus sophistiquée des clients, en d'autres termes le besoin d'innovation ; le besoin d'économies d'échelles.

Ritala (2012) étudie également les déterminants de l'émergence de la coopération à travers une étude empirique des firmes finlandaises. Il mobilise pour cela la théorie des jeux et la RBV. Il met en évidence des déterminants en rapport avec la création de la valeur et l'appropriation de la valeur. En effet, les résultats montrent d'une part que les firmes adoptent le plus souvent des stratégies de coopération afin d'augmenter la taille du marché ou de créer un nouveau marché en optimisant l'utilisation des ressources à leur disposition. D'autre part, les firmes adoptent également ces stratégies afin de protéger les parts de marché capturées et d'en conquérir de nouvelles. Une étude complémentaire (Ritala et al., 2013) s'intéressant à l'émergence des business models coopératifs confirment ces déterminants. Les déterminants relatifs à la création d'une nouvelle valeur et à son appropriation vont conduire les firmes à adopter des business models coopératifs.

Dans leur article, Le Roy et al. (2013) décrivent deux facteurs concurrentiels permettant d'expliquer le développement des stratégies de coopération : la course à la taille mondiale et la course à la technologie.

A travers les études de cas de Sony et Samsung, et de Google et Apple, Raza-Ullah et al. (2013) décrivent les déterminants de la matérialisation du paradoxe de la coopération. Ces déterminants sont définis selon qu'ils proviennent de l'industrie, de la relation inter-organisationnelle ou de l'organisation elle-même. Les résultats montrent qu'il existe des déterminants d'unification, c'est-à-dire lorsque deux firmes se considèrent comme des concurrentes mais reconnaissent mutuellement le besoin de coopérer à un moment donné (cas Sony-Samsung) ; et des déterminants de divergence lorsque deux firmes qui coopèrent intègrent la compétition à leur relation afin de diminuer la dépendance mutuelle pour rechercher une certaine distance (cas Google-Apple). Les facteurs d'unification sont décrits par la réduction des cycles de vie des produits, la convergence technologique et l'augmentation des coûts de R&D. Les facteurs de divergence sont présentés selon 4 facteurs internes et externes : le chevauchement des objectifs de chacun, l'augmentation de la maturité de l'industrie, l'augmentation de la symétrie entre les firmes et la baisse de la dépendance mutuelle en ressources.

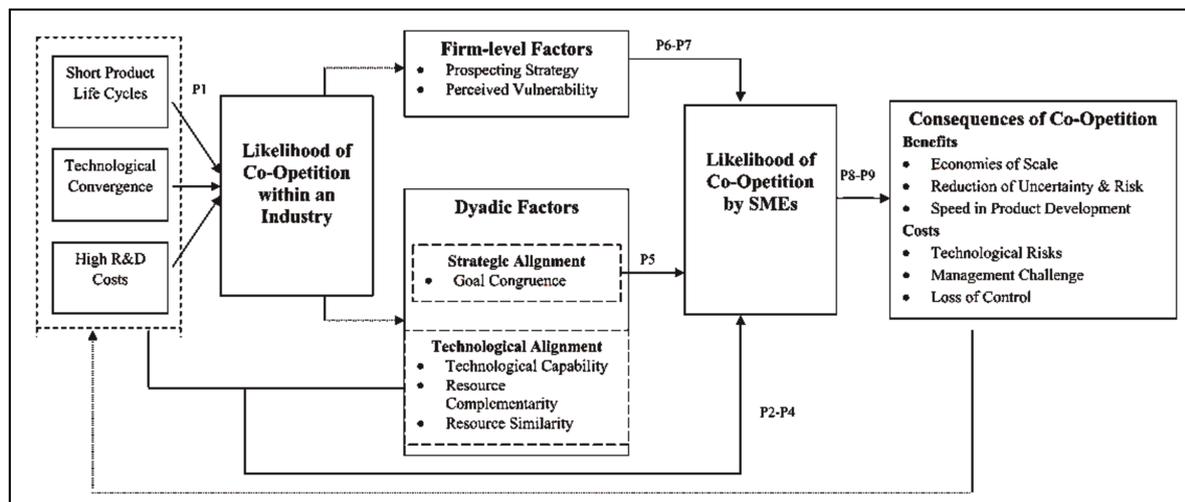
Plus récemment, Nemeh et Yami (2016) font un focus sur les déterminants de l'émergence de la coopération dans les programmes de R&D dans l'industrie des télécommunications. Les résultats de leur étude de cas exploratoire montrent qu'il faut au préalable un contexte favorable pour la collaboration, des objectifs orientés vers la recherche, une cohérence entre les stratégies des firmes en question et un portefeuille de projets R&D représenté dans les programmes de recherche.

Strese et al. (2016) étudient quant à eux les déterminants de la coopération intrafirme dans des entreprises de taille moyenne dans des industries de production et de services. Leurs résultats montrent que les styles de leadership basés sur la considération et la participation ont un impact positif sur l'émergence et le management de la coopération intrafirme. De plus, la structure organisationnelle a également un effet positif.

Ces études traitant des déterminants de la coopération ont été menées à travers les études de cas de grandes entreprises. D'autres études portant sur les déterminants de l'émergence de la coopération se sont focalisées sur le cas des PME.

L'étude de Gnyawali et Park (2009) porte sur les déterminants de la coopération dans les PME du secteur des hautes technologies. Les auteurs aboutissent à la création d'un modèle conceptuel multi-niveaux : organisationnel et dyadique. Les déterminants ainsi décrits sont propres au secteur des hautes technologies : les cycles de vie des produits courts, la convergence technologique et les coûts élevés de R&D (Figure 3) :

**Figure 3 : Cadre théorique de la coopération en PME par Gnyawali et Park (2009)**



Source : Gnyawali et Park (2009)

Kock et al. (2010) étudient également les déterminants d'émergence de la coopération dans les PME. Les résultats montrent que les opportunités de développement à l'international peuvent pousser les firmes à adopter des stratégies de coopération.

L'étude menée par Bengtsson et al. (2010) confirment les résultats des études de Ritala (Ritala, 2012 ; Ritala et al., 2013) en mettant en avant des déterminants de l'émergence de la coopération dans les PME liés à la création de valeur et à l'appropriation de la valeur.

A la suite de ce bilan des recherches portant sur les déterminants de l'émergence de la coopétition, nous pouvons les classer en trois catégories de déterminants : industriels, inter-organisationnels et organisationnels. Il y a tout d'abord des déterminants industriels qui sont liés à l'environnement concurrentiel et à l'industrie de l'innovation. Ce sont les facteurs liés aux risques et aux incertitudes du marché, aux coûts de l'innovation et aux cycles de vie des produits plus courts. Nous notons ensuite des déterminants inter-organisationnels qui se manifestent par la convergence technologique et l'interdépendance des firmes. Enfin, nous notons les déterminants organisationnels liés à la création de la valeur et à l'appropriation de la valeur par la firme, ainsi que le besoin et la volonté de bénéficier d'effets d'économie d'échelle. Ces déterminants industriels, inter-organisationnels et organisationnels peuvent également être classés selon trois niveaux d'analyse, respectivement macro, meso et micro.

## **2. Les processus managériaux de la coopétition**

### **2.1 Les risques de la coopétition**

Les entreprises qui choisissent d'adopter des stratégies de coopétition font face à de nombreux risques (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher et al., 2013; Fernandez et Chiambaretto, 2016). Ces risques sont issus des tensions résultant de la nature paradoxale de la coopétition (Fernandez et Chiambaretto, 2016). Dans leur ouvrage, Brandenburger et Nalebuff (1996) introduisent le concept de coopétition mais signalent également les tensions relatives aux dimensions coopérative et compétitive. Ces deux dimensions présentent des logiques opposées. La coopération conduit à la création de valeur et la compétition à l'appropriation de cette valeur. En effet, les tensions entre coopération et compétition sont engendrées par le conflit entre la création de bénéfices partagés et l'appropriation de bénéfices privés (Khanna et al., 1998; Czakon, 2010; Ritala et Tidström, 2014). En coopération les individus agissent pour maximiser les intérêts mutuels (Bouncken et Fredrich, 2012). En compétition, en revanche, les individus agissent pour maximiser leurs propres intérêts (Luo et Pan, 2006).

Deux entreprises concurrentes devraient, a priori, conserver leurs propres ressources et compétences, et ne surtout pas les partager entre elles. Ceci différencie les alliances entre concurrents des alliances entre non-concurrents (Dussauge et al., 2000). Elles fonctionnent selon des logiques contraires dans lesquelles les relations de pouvoir apparaissent entre

partenaires-concurrents et des déséquilibres peuvent se créer (Hamel et al., 1989; Fernandez et al., 2014). Les coopétiteurs doivent donc réussir à combiner en même temps la logique coopérative, qui conduit à l'ouverture et à l'échange, avec la logique compétitive, qui conduit à la fermeture et au repli sur soi-même.

Plusieurs études ont porté sur la fragilité de la coopétition à cause de sa nature contre-intuitive et paradoxale, et des risques issus des tensions entre partenaires qui en résultent. Un des principaux risques de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). L'opportunisme est défini comme « *la recherche d'un gain pour soi-même au détriment des autres* » (Das et Teng, 2004, p.745). Les menaces sont identifiées quand les intérêts privés dépassent les intérêts mutuels (Yoshino et Rangan, 1995; Gulati et al., 2000). Dans une relation coopétitive, un des partenaires peut être tenté d'utiliser et de combiner les ressources partagées avec ses ressources et ses compétences à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Il peut également être tenté de minimiser son engagement pour tirer un maximum de bénéfices individuels (Pellegrin-Boucher et al., 2013).

La mauvaise allocation des ressources ainsi que les actes opportunistes peuvent dans certains cas réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012) et diminuer le taux de succès des stratégies de coopétition (Ritala, 2009). Dans d'autres cas, ils peuvent également causer l'échec des stratégies de coopétition (Bonel et al., 2008).

Un management de la coopétition est donc primordial pour gérer avec succès cette stratégie relationnelle (Le Roy et Czakon, 2016). A ce propos, Song et al. (2016) ont montré comment Samsung avait réussi à s'imposer sur le marché des smartphones grâce à ses capacités de management de la coopétition.

Le principal enjeu du management de la coopétition est de gérer les risques spécifiques liés à une telle relation, essentiellement en vue de se protéger contre les risques d'actes opportunistes du partenaire-concurrent (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez et Le Roy, 2013). Les entreprises qui font face à cette menace d'actes opportunistes ont un plus grand besoin de surveillance des comportements de leurs partenaires (Das et Teng, 2004).

## **2.2 Le management des risques de la coopétition**

En absence de management, une stratégie de coopétition peut conduire à des résultats contraires à ceux qui étaient attendus (Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2009). Des études

antérieures ont montré que des firmes engagées dans des alliances avec des concurrents pouvaient soutenir le succès de telles relations à travers le management de ces alliances (Dyer et al., 2001 ; Hoffman, 2005 ; Kale et al., 2002). Bouncken et Fredrich (2012) montrent que la création et la mobilisation d'une fonction dédiée entièrement à l'alliance avec les concurrents peuvent être bénéfiques à la stratégie de coopération.

L'objectif principal du management de la coopération est de contrôler et de réduire ces tensions sans toutefois les faire disparaître. Il a été montré que la capacité des acteurs à accepter et à manager ces tensions peut être très bénéfique en terme de résultats (Luo et al., 2006 ; Chen, 2008 ; Bengtsson et al., 2010 ; Bengtsson et al. 2016 ; Gnyawali et al., 2016). Un niveau moyen de tensions conduit à la meilleure performance de la coopération (Gnyawali et al., 2016). Plusieurs contributions se sont donc intéressées aux spécificités du management de la coopération (Bengtsson et Kock, 2000 ; Fernandez et al., 2014 ; Tidström, 2014). Ces études ont mis en avant les outils et les mécanismes utilisés par les acteurs coopératifs pour combiner simultanément la coopération et la compétition. Tidström (2014) démontre que le management des tensions coopératives doit être différent du management des relations purement coopératives. Il y a donc une spécificité du management de la coopération.

Deux principes de management de la coopération émergent de la littérature : le principe de séparation organisationnelle entre la coopération et la compétition, et le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopératif (Bengtsson et Kock, 2000 ; Clarke-Hill et al., 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et al., 2014).

En ce qui concerne le principe de séparation, il y a trois méthodes différentes. La première est en lien avec les travaux de Bengtsson et Kock (2000), les acteurs doivent coopérer sur certaines activités de la chaîne de valeur et se concurrencer sur d'autres. La deuxième consiste à séparer les employés en fonction de la nature de leurs activités. L'équipe en charge des activités de coopération sera séparée de l'équipe en charge des activités de compétition. La troisième méthode est la mobilisation d'un acteur intermédiaire tel qu'une association collective (Bengtsson et Kock, 2000), un client (Castaldo et al., 2010) ou un acteur public (Fernandez et le Roy, 2013).

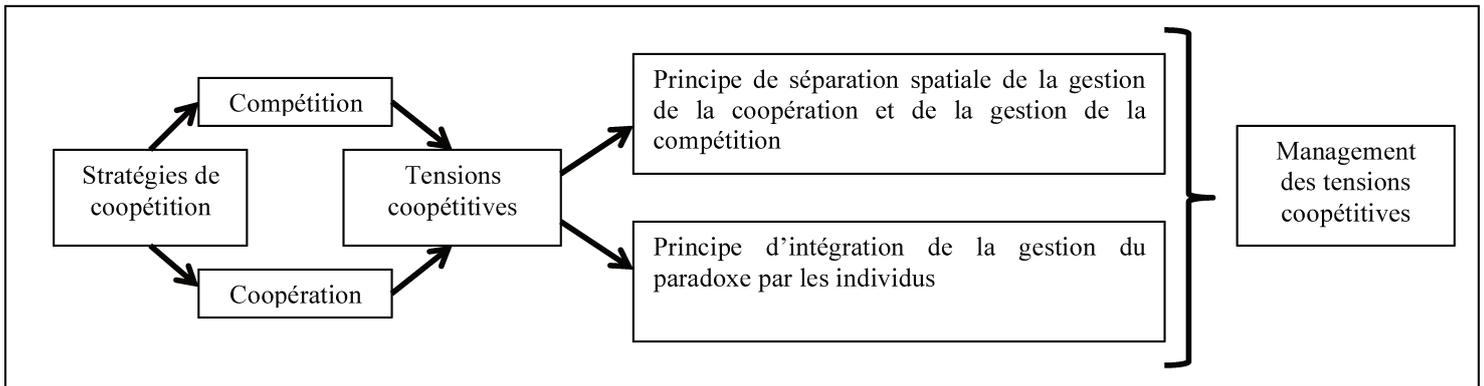
En ce qui concerne le principe d'intégration, le paradoxe coopératif doit être assimilé par chaque membre individuellement. Chaque individu doit vivement comprendre les raisons pour lesquelles certains employés coopèrent avec des concurrents, ainsi que leurs rôles dans la stratégie de coopération. La coopération est une stratégie façonnée à travers le temps par les facteurs à différents niveaux et en particuliers par les facteurs individuels (Tidström et Rajala, 2016). Peu d'études se sont intéressées à la coopération au niveau individuel. Parmi elles,

Lundgren-Henriksson et Kock (2016) ont étudié comment l'interprétation de la coopération par les cadres intermédiaires influençait l'équilibre de la coopération. Généralement, les problèmes de mise en place de la coopération entre deux ou plusieurs entreprises résultent d'une incompatibilité de leurs systèmes managériaux internes, dans leurs pratiques ou leurs routines (Bonel et Rocco, 2009). C'est cette incompatibilité cognitive qui pose des problèmes aux managers intermédiaires des entreprises en coopération. Leurs résultats montrent que les capacités d'analyse et d'intégration du paradoxe ne sont pas seulement des caractéristiques applicables aux managers des niveaux supérieurs, mais également des managers intermédiaires, c'est à dire plus bas dans la hiérarchie organisationnelle.

L'intégration du paradoxe coopératif est donc fondamentale pour le succès des stratégies coopératives (Nashölm et Bengtsson, 2014). Les individus doivent reconnaître leur interdépendance et apprendre à être à l'aise avec la situation paradoxale (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Au niveau individuel, l'incompatibilité entre les deux logiques est critique. Une dissonance cognitive peut apparaître et devenir une source de stress (Gnyawaly et al., 2008). Par conséquent, les acteurs individuels peuvent devenir « schizophrènes » entraînant ainsi une mauvaise performance (Gnyawali et al., 2012). De plus, Bengtsson et Kock (2000) ajoutent que les individus peuvent gérer qu'une seule de deux dimensions coopératives à la fois. Ils auront de grandes difficultés à gérer cette simultanéité. C'est pour cette raison que le principe de séparation est primordial dans le management de la coopération, et est également complémentaire au principe d'intégration.

Pour résumer, la meilleure façon de manager efficacement les stratégies de coopération est de combiner ces deux principes managériaux (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016). L'ensemble de ces principes sont résumés dans le schéma suivant (Figure 4) :

**Figure 4 : Les principes du management de la coopération**



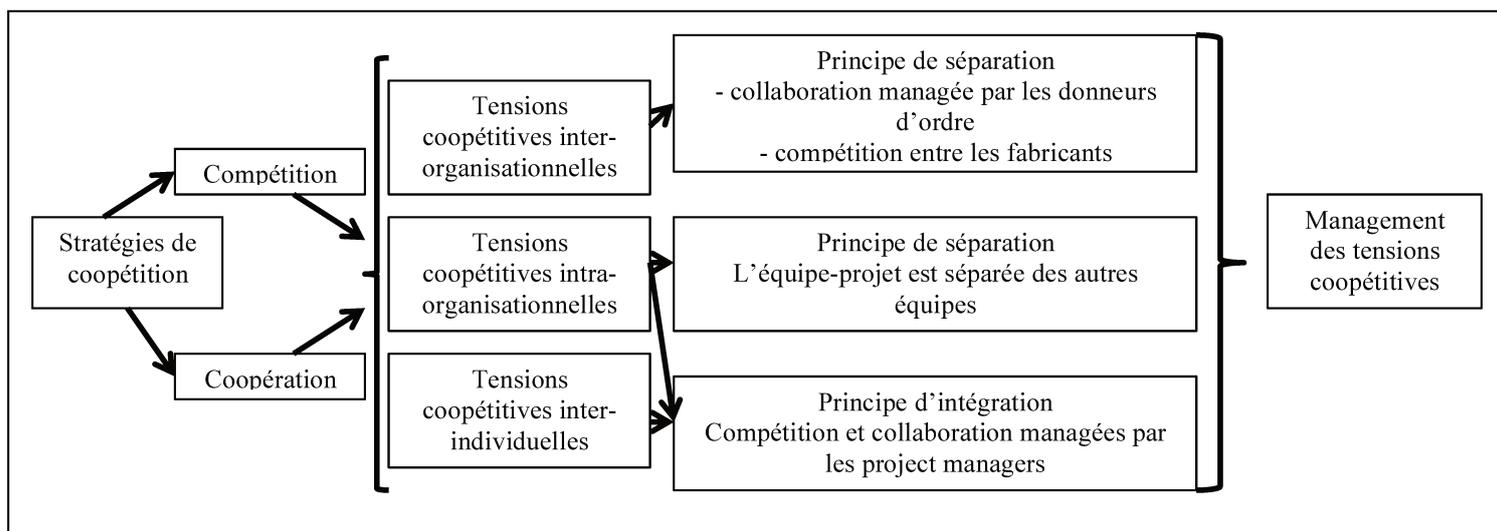
Source : d'après Fernandez et Le Roy (2013)

Récemment, Seran et al. (2016) ont étudié le management des tensions internes au sein d'organisations multi-unités et multi-marques dans le secteur bancaire. Leurs résultats montrent que les principes de séparation et d'intégration sont utilisés afin de gérer les tensions et ainsi équilibrer les responsabilités.

Toutefois, nous notons qu'il y a un débat intense dans la littérature sur la valeur des principes de séparation et d'intégration. Pour certains auteurs comme Bengtsson et Kock (2000), le principe d'intégration individuelle n'est pas possible et les entreprises doivent donc mettre en place uniquement le principe de séparation organisationnelle. Pour d'autres auteurs comme Chen (2008), le principe de séparation est contraire à la logique de la coopération. D'autres auteurs encore considèrent ces deux principes comme complémentaires (Fernandez et al., 2014).

Dans ce débat, une recherche récente montre que les principes de séparation et d'intégration sont complémentaires mais pas suffisants pour manager la coopération (Le Roy et Fernandez, 2015). Le principe de séparation est pertinent au niveau organisationnel. Le principe d'intégration est nécessaire au niveau individuel. En tant que troisième principe du management de la coopération, le co-management est nécessaire au niveau de l'équipe-projet, c'est-à-dire au niveau où les activités sont partagées et développées collectivement. Ce troisième principe managérial repose sur une structure de gouvernance duale et égale des activités mutualisées (Le Roy et Fernandez, 2015) (Figure 5).

**Figure 5 : Principes de management des tensions coopératives**



Source : l'auteur, adapté de Le Roy et Fernandez (2015)

A la suite de ce bilan des recherches portant sur les processus managériaux de la coopération, un certain consensus apparaît. La coopération apparaît tout d'abord comme une stratégie risquée. Ces risques coopératifs peuvent conduire à l'échec de la relation coopérative. Pour éviter cela, un management spécifique de la coopération est nécessaire. Ce management est composé de trois principes managériaux : l'intégration individuelle du paradoxe, la séparation des activités coopératives et compétitives, et le co-management des activités partagées.

### **3. La performance de la coopération**

La question de la performance de la coopération est au cœur des recherches sur le sujet depuis l'apparition du concept dans le monde académique.

Les premières recherches la considèrent comme une option aux stratégies purement coopératives ou purement compétitives. D'après Brandenburger et Nalebuff (1996), Lado et al. (1997) et Bengtsson et Kock (1999, 2000), la coopération permet aux entreprises une meilleure performance que la coopération pure ou la compétition pure.

L'ouvrage best-seller de Brandenburger et Nalebuff (1996), marquant la naissance du concept de coopération comme objet de recherche, aborde implicitement l'idée de la performance de la stratégie via la création de situation gagnant-gagnant entre partenaires. Ils soutiennent que le

succès mutuel est plus bénéfique que la destruction mutuelle et qu'elle permet de ce fait des gains supérieurs à la compétition.

L'article de Lado et al. (1997) est le premier article académique ayant pour objet la coopération bien que le mot "coopétition" n'y apparaisse pas. Les auteurs utilisent le terme "synchrétique". L'objet de leur recherche est la performance économique. Leurs résultats montrent que cette stratégie hybride permet d'obtenir une performance supérieure en combinant les avantages coopératifs et compétitifs.

Dans leurs articles fondateurs de 1999 et 2000, Bengtsson et Kock présentent la coopération comme la stratégie idéale pour une firme afin de satisfaire son besoin en ressources extérieures et pour conserver sa place relativement dominante sur un marché. L'idée de performance est sous-entendue dans la mesure où la coopération permet d'atteindre des objectifs précis, initialement fixés par la firme. Leur article de 2000 rejoint celui de Lado et al. (1997) car la coopération est présentée comme la stratégie la plus avantageuse permettant de tirer efficacement des bénéfices de la coopération et de la compétition simultanément.

Théoriquement, une entreprise peut donc bénéficier simultanément des avantages coopératifs et compétitifs en adoptant une stratégie de coopération (Lado et al., 1997 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015). D'une part, la part de coopération de la coopération permet à une entreprise d'avoir accès à des ressources ou technologies essentielles pour créer un nouveau produit ou avoir accès à de nouveaux marchés. D'autre part, la part de compétition dans la coopération permet d'éviter les risques de complaisances pouvant nuire à la dynamique concurrentielle. Elle permet ainsi de conserver un niveau de tension entre les firmes maintenant la créativité. Elle pousse les entreprises à continuer d'innover, à créer de nouveaux produits ou services, à améliorer les produits ou services existants, etc. (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004 ; Park, et al., 2014 ; Raza-Ullah et al., 2014).

Un très grand nombre d'études empiriques qui ont suivi ont également eu pour objet l'impact de la coopération sur la performance. La plupart de ces études empiriques ont été menées dans des entreprises innovantes et ont cherché à montrer l'impact de la coopération sur la performance d'innovation. En nous basant sur notre réflexion précédemment présentée qui distingue la coopération en amont de la coopération en aval, nous allons présenter les résultats de l'impact de ces deux types de coopétitions distinctement. Nous présenterons dans un premier temps les études portant sur l'impact de la coopération en amont, puis dans un second temps les enjeux théoriques majeurs résidant dans l'impact de la coopération en aval.

### **3.1 L'impact de la coopération en amont sur la performance d'innovation et de marché : un objet de recherche dominant.**

Avec le développement de bases de données spécifiques, nous observons l'émergence de plusieurs études se focalisant sur l'identification d'un lien entre la coopération dans la recherche et développement (R&D) et la production des firmes industrielles, et la performance.

De nombreux articles traitent du sujet de la performance d'innovation dans un contexte de coopération. L'impact de la coopération sur la performance d'innovation apparaît clairement comme un objet de recherche dominant. La plupart des résultats montrent un impact positif de la coopération sur l'innovation.

L'article de Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2004) est le premier d'une longue série associant la stratégie de coopération à la performance d'innovation. Dans leur étude, la performance d'innovation est définie comme la capacité pour une firme à innover, en terme de diversité technologique et de développement de nouveaux produits. Les auteurs comparent cette capacité selon les stratégies relationnelles dans les PME du secteur biotechnologique : coopération, compétition et enfin coopération. Il en résulte que la coopération a un meilleur impact que les deux autres stratégies sur la capacité à innover.

D'autres articles vont également souligner l'impact positif de la coopération sur l'innovation des firmes. Belderos et al. (2004) testent l'impact de la coopération en R&D sur la performance de la firme en fonction du type de partenaire. Les résultats montrent que la coopération avec fournisseurs et concurrents orientés vers l'innovation incrémentale améliore la productivité. En revanche, la coopération avec des universités et des concurrents joue un rôle déterminant pour l'innovation radicale. L'article de Bengtsson et Solvell (2004) souligne également la relation positive entre la coopération et la performance d'innovation mesurée en terme de produit et de processus de développement.

Luo et al. (2007) montrent que l'intensité des alliances d'une firme a une influence sur le rendement des capitaux. L'étude porte sur l'impact de la coopération sur la performance financière des firmes industrielles. Selon les résultats, la coopération est liée à la performance via une courbe en « U inversé ». La performance financière est plus élevée lorsque la coopération est orientée vers la coopération avec le concurrent, et non orientée vers sa destruction, afin de répondre à ses forces et à ses faiblesses.

Le modèle conceptuel de la coopération pour l'innovation technologique en PME de Gnyawali et Park (2009) présenté précédemment dans la revue de la littérature sur les déterminants

énumère les bénéfices et les coûts résultant de l'adoption d'une stratégie de coopération. Les résultats montrent qu'une PME peut tirer directement des bénéfices de la coopération par effet de levier en utilisant les ressources et les capacités de ses partenaires-concurrents. Les bénéfices sont présentés comme des résultats positifs, ce qui sous-entend implicitement l'idée de la performance. En partageant les coûts, les entreprises peuvent également réduire les incertitudes et les risques liés aux coûts de R&D et ceci peut donc permettre le développement plus rapide de nouveaux produits.

Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2009) étudient les caractéristiques distinguant la coopération de la coopération dans leur impact sur la performance. Leurs résultats montrent que la coopération se distingue de la coopération dans la création et l'appropriation de valeur dans un contexte d'innovation.

Dans une étude de cas de la coopération entre les deux géants Sony et Samsung, Gnyawali et Park (2011) ont démontré que les firmes coopératives créent et s'approprient la valeur. Ceci a ensuite des conséquences sur le marché qui se manifestent par un changement de la structure concurrentielle de l'industrie des téléviseurs, par des avancées technologiques majeures permettant la création de meilleurs produits, ainsi que par des baisses de prix pour le client final. Cette stratégie de coopération en R&D entre Sony et Samsung est très souvent présentée comme un cas d'école pour montrer l'impact positif de la coopération sur la performance.

Peng et al. (2012) analysent la performance de la coopération dans l'industrie des supermarchés Taiwanais. Leurs résultats montrent que la coopération augmente la performance de deux façons, soit en augmentant la performance au-delà de ce qui aurait été envisageable en utilisant une autre stratégie, soit en atteignant cette performance plus tôt dans le calendrier.

Cependant, tous ces résultats positifs sont contestés ou nuancés par d'autres études montrant des résultats mitigés. En effet, Huang et Yu (2010) comparent l'impact des collaborations compétitives et non-compétitives sur la performance d'innovation des firmes. Il en résulte que les deux types de collaboration ont un impact direct sur la performance d'innovation. Les deux stratégies aboutissent à une situation gagnant-gagnant. Cependant, les résultats montrent que l'impact de la collaboration non-compétitive est supérieur.

Certains résultats montrent également un impact neutre. D'après Knudsen (2007), la coopération n'améliore pas significativement la performance d'innovation. D'autres résultats montrent même un impact négatif de la coopération sur la performance (Kim et Parkhe, 2009).

Face à ces résultats en partie mitigés, plusieurs contributions ont tenté d'aboutir à des résultats plus précis pour estimer l'impact de la coopération sur la performance en intégrant des variables modératrices à leurs modèles. L'étude de Ritala (2012) montre également l'effet positif de la coopération sur la performance d'innovation, mais également sur les performances de marché. Cependant, l'incertitude du marché, les externalités du réseau et l'intensité compétitive renforcent l'impact positif de la coopération sur la performance d'innovation.

Dans leurs travaux, Bouncken et Fredrich (2012) étudient la performance de la coopération sur la performance d'innovation en distinguant l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. Les résultats montrent que la coopération augmente significativement l'innovation radicale dans l'industrie des hautes technologies. Elle augmente également l'innovation incrémentale significativement lorsque les niveaux de confiance et de dépendance mutuelle sont élevés.

Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2013) distinguent également l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. Ils montrent comment les capacités de partage peuvent impacter significativement l'innovation incrémentale et comment les capacités d'appropriation peuvent impacter l'innovation radicale.

Le Roy et al. (2013) s'intéressent également à la performance d'innovation en intégrant dans leur analyse d'autres variables. Ils comparent la coopération avec un concurrent à la coopération avec un non-concurrent en fonction de la nationalité du partenaire. D'après leurs résultats, la coopération est liée positivement à l'innovation radicale lorsque le concurrent est européen ou américain. Dans la continuité, Le Roy et al. (2016) montrent que la coopération a un impact positif sur l'innovation produit lorsque les acteurs sont géographiquement éloignés. Park et al. (2014) proposent d'estimer le niveau de compétition jusqu'auquel la coopération est liée positivement à la performance d'innovation. Plus la compétition augmente et plus la performance d'innovation augmente également, mais arrivée à un certain point la compétition fait diminuer la performance. Idem pour la coopération. La performance d'innovation est donc élevée en cas de niveaux modérément hauts de compétition et de coopération. Dans la même logique, Wu (2014) propose également une courbe liant le niveau de coopération et l'innovation produit.

Plus récemment, à travers une analyse de réseau coopératif, Sanou et al. (2016) montrent que la centralité impacte positivement la performance de marché.

Nous remarquons dans un premier temps que les résultats montrant un impact positif de la coopération en amont sur la performance d'innovation n'ont pas fait l'unanimité. Des résultats mitigés ont également été trouvés par certains auteurs. Afin d'approfondir les analyses, les

chercheurs ont affiné leur réflexion en intégrant des variables modératrices à leurs modèles. Des notions telles que l'intensité de la compétition ou la distinction entre l'innovation incrémentale et l'innovation radicale ont permis d'apporter des résultats bien plus précis.

### **3.2 L'impact de la coopération en aval sur la performance : un océan bleu.**

Bien qu'il existe une littérature riche sur l'impact de la coopération en amont sur la performance, il y a un manque de contributions scientifiques étudiant l'impact de la coopération en aval.

Dans leur ouvrage pionnier sur la coopération, Brandenburger and Nalebuff (1996) soutiennent que le but ultime de la coopération est de créer une valeur supérieure pour le client final. Ils prennent les exemples des marchands de diamants sur la 47ème rue à New York, les galeries d'art à SoHo, les vendeurs de livres anciens à Londres, les cinémas à Los Angeles et les antiquaires Place du Grand Sablon à Bruxelles. Avec une vision purement compétitive, ces commerces auraient plutôt intérêt de s'implanter loin les uns des autres afin de s'accaparer chacun un marché local. Cependant, en étant éloignés, les clients auraient du mal à comparer les prix et ceci rendrait donc la compétition sur les prix moins féroce. En étant tous réunis dans un secteur limité, le client peut se rendre sur ce lieu de concentration des acteurs et peut aisément comparer les prix et la qualité des différents produits. La compétition entre les acteurs est donc plus importante au niveau des prix et de la qualité des produits. Le client a, par conséquent, accès à une offre centralisée et bénéficie donc de produits de meilleures qualités et à des prix compétitifs.

Cette idée de valeur créée pour le client final est également applicable pour la coopération en amont puisque la collaboration dans la R&D va permettre aux coopérateurs de développer de nouveaux produits qu'ils n'auraient pas pu produire seuls de meilleures qualités et également de proposer des produits à des prix plus bas (Fernandez et al., 2014; Gnyawali & Park, 2011). Plusieurs contributions abordent cette idée de création de valeur pour le client mais ne la traitent pas empiriquement.

Il est important de souligner que contrairement à la coopération en amont, la coopération en aval ne change pas les caractéristiques techniques du produit en coopération. C'est uniquement la manière de le présenter et de le vendre au client final qui distinguera les coopérateurs. Par conséquent, la mesure de la performance de la coopération en amont devrait porter sur des éléments mesurant la performance des outils marketing ou des ventes elles-mêmes.

### **Bilan général de la revue de la littérature :**

Nous avons tout d'abord constaté que les publications s'articulaient principalement autour de trois objets de recherche : les déterminants, les processus managériaux et la performance.

Concernant les déterminants de l'émergence de la coopération, nous avons montré que les entreprises adoptaient des stratégies de coopération pour faire face aux risques du marché ou de l'environnement (Luo, 2007), pour saisir des opportunités de développement (Kock et al., 2010 ; Bengtsson et Johansson, 2012), pour créer de la valeur et s'approprier de la valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Ritala, 2012), pour obtenir un avantage sur leurs concurrents (Le Roy et al., 2013), pour réduire les coûts de R&D (Raza-Ullah et al., 2013 ; Gnyawali et Park, 2011) ou bien encore pour optimiser l'utilisation de ressources avec un concurrent (Ritala, 2012 ; Nemeh et Yami, 2016).

La revue de la littérature sur les processus managériaux à quant à elle permis de mettre en évidence que la coopération n'est pas une stratégie sans risque (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher et al., 2013). Les entreprises qui adoptent des stratégies de coopération vont faire face à des risques issus de la nature paradoxale de la coopération et des logiques contraires de la coopération et de la compétition qui la composent (Fernandez et al., 2014). Pour gérer ces risques et ainsi bénéficier pleinement des avantages de la coopération, les firmes vont devoir mettre en place un management spécifique de la coopération (Pellegrin-Boucher et al., 2013). Ce management de la coopération va s'effectuer via la mise en place de trois principes de management : la séparation organisationnelle, l'intégration individuelle du paradoxe (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014) et le co-management des activités communes (Le Roy et Fernandez, 2015).

En ce qui concerne la revue de la littérature sur la performance, la coopération est initialement apparue comme une stratégie permettant une meilleure performance que les stratégies purement coopératives ou purement compétitives (Lado et al., 1997). Des études empiriques ont tout d'abord présenté des résultats mitigés (Knudsen, 2007 ; Kim et Parkhe, 2009) mais de nouvelles études intégrant des variables modératrices aux modèles permettent d'affiner les résultats (Ritala, 2012 ; Le Roy et al., 2013 ; Park et al., 2014). La coopération apparaît globalement comme une stratégie impactant positivement la performance (Luo et al., 2007; Peng et al., 2012). Cependant, ces études ont principalement été conduites dans des entreprises industrielles des secteurs de haute-technologie et ont par conséquent étudié l'impact de la coopération en amont sur la performance d'innovation. Nous avons distingué

précédemment la coopétition en amont de la coopétition en aval. Nous avons souligné les grands enjeux théoriques que représentait l'étude de la performance de la coopétition en aval. Nous avons constaté par la suite que pour l'ensemble de ces objets de recherche, l'attention s'était essentiellement portée sur les grandes entreprises (Granata et Le Roy, 2014). Ceci représente un premier « gap » théorique. Bien que les petites entreprises fassent l'objet de recherches spécifiques que nous développerons précisément dans le prochain chapitre, la coopétition dans les petites entreprises n'a pas fait l'objet d'un grand nombre de publications. Pourtant, de très grands enjeux théoriques en découlent. Dans la plupart des études réalisées sur la coopétition dans les petites entreprises, les petites entreprises apparaissent comme un contexte, comme un champ particulier, et non comme un objet spécifique.

Les recherches portant sur les déterminants de l'émergence de la coopétition dans les petites entreprises que nous avons abordées plus haut ont mis en avant les facteurs liés à la saisie d'opportunités (Kock et al., 2010 ; Bengtsson et Johansson, 2012), aux coûts liés à la R&D (Gnyawali et Park, 2009) et à l'asymétrie de pouvoir avec une grande firme (Czakon, 2009).

D'après les études sur la performance de la coopétition dans les petites entreprises, la coopétition apparaît comme une stratégie performante (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Robert et al., 2009) mais présente également des risques liés aux tensions paradoxales (Tidström, 2009). Les deux principes de management de la coopétition, la séparation organisationnelle et l'intégration individuelle, initialement décrits dans les grandes entreprises coopétitives, sont également utilisés par les petites entreprises pour gérer la coopétition (Granata et Le Roy, 2014).

Il semble donc nécessaire de conduire des études sur la coopétition dans les petites entreprises. Les petites entreprises ont des caractéristiques spécifiques, différentes des grandes entreprises. L'étude de la coopétition dans les petites entreprises devrait mettre en lumière la spécificité de la coopétition dans les petites entreprises. Ces travaux permettraient une avancée des connaissances dans la façon dont la coopétition émerge et s'opère dans les petites entreprises, dans la manière dont les petites entreprises managent la coopétition et sur l'impact de la coopétition dans un contexte de petite entreprise. Tous ces éléments méritent des réponses.

Nous allons développer et justifier précisément dans le chapitre suivant les enjeux spécifiques de la recherche sur la coopétition dans les petites entreprises.

*« Neuf entreprises sur dix sont des PME, et les PME créent deux emplois sur trois »*

Jean-Claude Juncker, président de la Commission européenne

## **CHAPITRE 2 : LA COOPETITION DANS LES PETITES ENTREPRISES**

Les petites entreprises ont souvent été considérées comme des grandes entreprises miniatures. Leurs caractéristiques propres faisant d'elles des entreprises spécifiques ont longtemps été ignorées.

Ce second chapitre consacré aux petites entreprises est divisé en deux sections. La première section introduit la spécificité des petites entreprises qui en fait un objet théorique à part entière. Nous y définirons la PME au sens juridique d'une part, puis au sens académique d'autre part au travers de l'historique de la recherche sur les petites entreprises et en entrepreneuriat. Nous introduirons ensuite la théorie de la spécificité et la Loi proxémique selon lesquelles la gestion des petites entreprises s'opère. Dans la seconde section, nous montrerons que les spécificités des petites entreprises les rendent vulnérables. Pour y remédier, elles développent des stratégies de coopération, et le plus souvent avec des concurrents. Nous présenterons ainsi, dans un premier temps, la revue de la littérature sur les stratégies inter-organisationnelles des petites entreprises concurrentes. Dans un second temps, nous présenterons la revue de la littérature sur les stratégies de coopétition des petites entreprises spécifiquement.

### **Section 1 : la spécificité des petites entreprises**

#### **1. Qu'est-ce qu'une PME au sens juridique ?**

En France, la loi de modernisation de l'économie classe les entreprises en quatre catégories : les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises. Cette loi précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises :

- Une micro-entreprise est une entreprise avec un effectif inférieur à 10 personnes et un chiffre d'affaires (CA) annuel ou un total du bilan annuel n'excédant pas 2 millions d'euros;
- Une PME est une entreprise avec un effectif inférieur à 250 personnes et un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros;

- Une ETI est une entreprise n'appartenant pas à la catégorie des PME, son effectif est inférieur à 5000 personnes et son CA annuel n'excède pas 1,5 milliard d'euros ou bien son total de bilan n'excède pas 2 milliards d'euros;

- Une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans une des catégories précédentes.

Les PME sont classées en trois catégories : les micro-entreprises, les petites entreprises et les entreprises de taille moyenne. Ces entreprises sont définies de la façon suivante :

- Une micro-entreprise est une entreprise qui emploie moins de 10 personnes et dont le CA annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros;

- Une petite entreprise est une entreprises qui emploie moins de 50 personnes et dont le CA annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros;

- Une entreprise de taille moyenne est définie comme une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et dont le CA annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 50 millions d'euros.

L'objectif de cette définition juridique précise de la PME en terme de critères quantitatifs est d'assurer que les mesures économiques de soutien aux entreprises soient attribuées aux bonnes entreprises.

## **2. Qu'est-ce qu'une PME au sens académique ?**

### **Historique de la recherche en PME et entrepreneuriat**

L'historique de la recherche en PME et en entrepreneuriat peut se découper en cinq périodes, cinq décennies, de 1955 à 2005 (Torrès, 1998 ; Marchesnay, 2011). Ces périodes sont marquées par le développement de quatre courants de recherche : les courants de la spécificité, de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation.

La première période significative s'étend de 1955 à 1965 et est qualifiée de « Dark decade » (Marchesnay, 2011). A la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, les petites entreprises ont connu des échecs massifs, aussi bien en zones rurales qu'urbaines. Ces échecs sont principalement dus à l'urbanisation et à l'industrialisation massive de l'après-guerre. De plus, les mesures économiques et politiques entraînent la disparition de nombreuses PME qui pour un grand nombre d'entre elles fusionneront avec de grands groupes ou seront rachetées.

La deuxième période va de 1965 à 1975. Cette période est marquée par les prémices de la recherche en PME (Torrès, 1998). La recherche française est grandement influencée par les modèles et les théories américaines sur les grandes entreprises. C'est la période « Big is beautiful » (Marchesnay, 2011). Cependant, au début des années 1970, la légitimité des grandes entreprises est controversée, apparaissant moins efficaces et productives que les PME, donc moins compétitives.

De 1975 à 1985, c'est la période de renaissance des PME. Au niveau économique, le « Programme Commun » (loi de nationalisation du 13 février 1982) est voté lors du premier mandat de François Mitterrand en 1982. Des nationalisations massives d'entreprises ont lieu dans tout le pays pour les aider à retrouver de la compétitivité au niveau international. La baisse du chômage qui en résulte est en grande partie attribuée aux PME (Marchesnay, 2011). Deux courants de recherche se développent au milieu des années 1970 : le courant de la spécificité et le courant de la diversité. Le courant de la spécificité a pour objectif de définir les caractéristiques des petites entreprises et de proposer ainsi une théorie spécifique à ce type d'entreprises. La petite entreprise, alors jusqu'ici considérée comme un simple modèle réduit de « l'entreprise », devient un objet théorique à part entière (Julien et Marchesnay, 1988). C'est également durant cette période que l'article référence de Welsh et White (1981) intitulé « A small business is not a little big business » et ayant pour objet la spécificité des petites entreprises est publié dans la Harvard Business Review.

Le courant de la diversité quant à lui a pour objectif d'établir des typologies afin de classer les différentes formes et caractéristiques des petites entreprises (Torrès, 1998). De par la diversité des PME, la généralisation prônée par le courant de la spécificité est impossible car chaque PME évolue dans un contexte différent.

Ces deux courants agissent selon des logiques différentes (Torrès, 1998). En effet, le courant de la spécificité cherche à définir la PME comme un objet théorique en la comparant à la grande entreprise. En revanche, le courant de la diversité cherche à simplifier la diversité du champ des PME (Torrès, 1998).

Il est intéressant de noter que c'est durant cette même période, en 1976, que l'ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie) est créée à Montpellier. L'ERFI crée et propose une grille d'analyse des PME. La recherche française se focalise ainsi sur l'identité des PME et sur leur rôle économique. Le concept d'hypofirmes, contraire des hyperfirmes, est introduit par Marchesnay.

De 1985 à 1995 apparaît une grande diversité des PME et également la promotion de l'entrepreneuriat. L'Etat encourage la création de startups pour lutter contre le chômage et

promouvoir l'innovation. Une classification des PME par l'INSEE selon le nombre d'employés est proposée. Durant la fin des années 1980, nous assistons à de nombreuses unions entre des laboratoires de recherche en PME et entrepreneuriat pour créer des programmes de recherche communs. C'est également au début des années 1990 que les recherches spécialisées en entrepreneuriat voient le jour (Marchesnay, 2011).

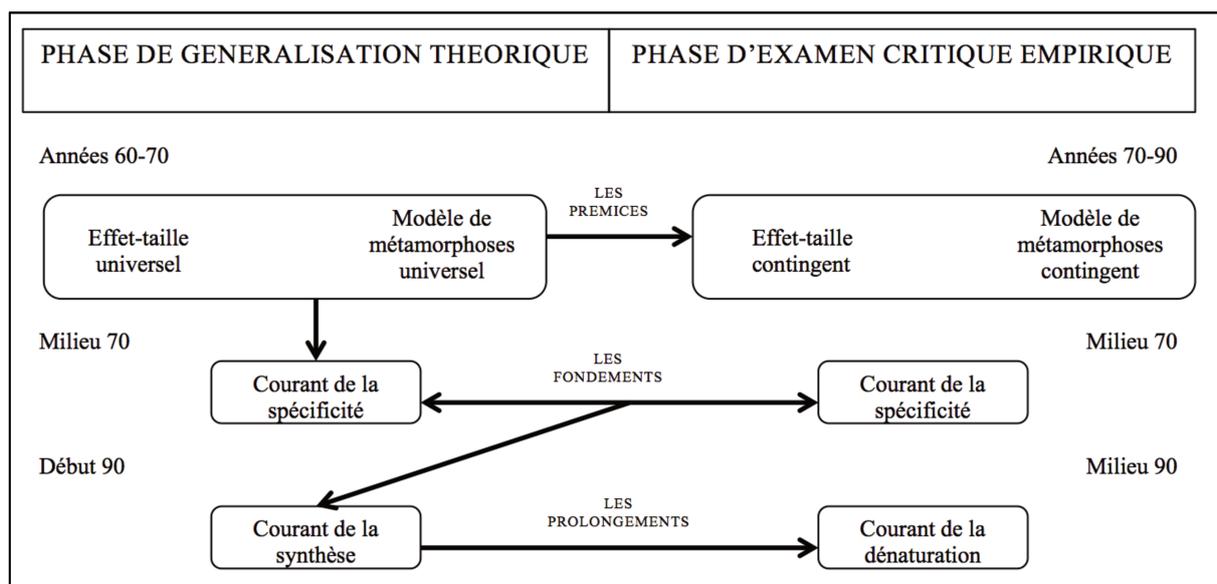
A partir du milieu des années 1980 et jusqu'au début des années 1990, un nouveau courant se développe, le courant de la synthèse. Les chercheurs ont la volonté de relier la diversité des PME aux travaux sur la spécificité. Les PME apparaissent alors plus ou moins spécifiques. Les caractéristiques des PME ne sont pas figées mais modulables (Torrès, 1998).

Un quatrième courant apparaît au milieu des années 1990 : le courant de la dénaturation (Torrès, 1998). L'objectif n'est plus de débattre sur la pertinence du concept de la PME en tant qu'objet théorique, cela ne fait plus aucun doute, mais de tenter de délimiter son champ d'application (Torrès, 1998). Ce courant souligne que les petites entreprises peuvent, dans certains cas, fonctionner comme des grandes entreprises (Torrès et Gueguen, 2008).

Enfin, la fin du XXe siècle et le début du XXIe sont marqués par le renforcement des recherches sur l'entrepreneuriat, devenant un important domaine de recherche (Marchesnay, 2011).

L'évolution de la recherche est résumée dans la **Figure 6**. La spécificité des PME s'est imposée au fil des décennies comme un véritable paradigme. La spécificité a structuré la recherche sur la PME et en entrepreneuriat (Torrès et Gueguen, 2008). Le courant de la spécificité a été le point de départ de la recherche mais également un point d'appui pour les courants qui ont suivis. Les courants se succèdent en se construisant sur les acquis des courants précédents (Torrès, 1998). Nous allons maintenant introduire la théorie de la spécificité.

**Figure 6 : Evolution de la recherche en PME**



Source : l'auteur, d'après Torrès (1998)

### 3. La théorie de la spécificité de la PME

Les travaux de recherche évoqués précédemment vont au-delà de la simple description de la PME. Le courant initial de la spécificité a constitué un socle pour bâtir une théorie de la PME. Cette théorie défend la spécificité de la PME et en fait un objet théorique à part entière. Cette théorie de la spécificité décrit et analyse les caractéristiques intrinsèques de la PME.

La grande doctrine présentée dans les articles ayant pour objet les PME propose six caractéristiques spécifiques de la PME. Julien (2000) synthétise six caractéristiques : la petite taille ; la centralisation de la gestion (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 1999) ; la faible spécialisation des tâches ; la stratégie intuitive et peu formalisée (Julien et Marchesnay, 1988) ; les systèmes d'information internes et externes simples (Gueguen, 2009) ; le marché proche (géographiquement et psychologiquement) (Torrès, 2003).

Mahé de Boislandelle (1996) introduit la notion des effets de grossissements. Les éléments qui interviennent dans les PME n'ont pas la même ampleur que dans les grandes firmes, ils sont amplifiés, exacerbés. Trois effets de grossissements sont proposés. Torrès (1999) en ajoute un quatrième. Le premier est l'effet nombre, c'est-à-dire que l'importance des individus dans une entreprises sera inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise dans laquelle il travaille. En d'autres termes, moins il y a d'individus dans une entreprise, et plus

leur poids et leur importance dans l'entreprise seront importants. Le deuxième effet est l'effet de microcosme. Une dirigeant d'une petite entreprise focalisera généralement son attention sur l'immédiat, dans le temps et dans l'espace, que ce soit physiquement ou psychologiquement. Le troisième effet est l'effet de proportion. Il rejoint l'effet de taille dans le sens où plus l'effectif d'une entreprise est réduit et plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Le cas d'un départ à la retraite est mobilisé pour expliquer cet effet. Un départ à la retraite dans une grande entreprise de plus de mille salariés n'aura quasiment pas d'impact sur l'ensemble de l'effectif de l'entreprise. En revanche, un départ à la retraite dans une petite entreprise de deux salariés aura un impact bien plus important. C'est 50% de l'effectif qui devra être renouvelé. Enfin, Torrès (1999) introduit un quatrième effet, l'effet d'égotrophie. La centralisation de la gestion de l'entreprise autour de la personne du propriétaire-dirigeant est une des principales caractéristiques spécifiques de la PME. « *La gestion d'une TPE a tendance à être centrée sur son dirigeant. Les affaires de l'entreprise sont d'abord et avant tout une affaire personnelle* » (Torrès, 2003, p.127). Du fait de cette personnalisation de la gestion de l'entreprise, le profil et la personnalité du dirigeant devront être pris en compte afin d'étudier la gestion de la PME (Marchesnay, 1991). Les problèmes de management de la PME devront être analysés au niveau individuel et en termes psychosociologiques (Gervais, 1978).

Cet effet d'égotrophie est le point de départ de l'analyse de la gestion de la petite entreprise en termes d'effets de proximité (Torrès, 2003). Torrès (2002) énumère cinq types de proximités essentielles : la proximité cognitive, correspondant au partage de connaissances, d'expertise et de références communes ; la proximité organisationnelle, c'est-à-dire avant tout spatiale ; la proximité socioculturelle, correspondant à l'encastrement de la relation professionnelle des relations personnelles du dirigeant ; la proximité institutionnelle, c'est-à-dire les lois et les règlements définis par les institutions telles que l'Etat ; la proximité géographique, qui apparaît comme la proximité facilitant l'apparition des autres (Levratto, 2006).

Torrès (2003) s'est appuyé sur les travaux de Moles et Rohmer (1978) sur la Loi proxémique pour montrer qu'elle représentait un cadre théorique pertinent pour analyser le mode de gestion des petites entreprises. L'intérêt est double. D'une part, la conception égocentrée de l'espace introduite dans la Loi proxémique s'applique particulièrement à la recherche sur les petites entreprises car leur gestion est personnalisée et centrée sur le propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1998). D'autre part, cette loi relève de la psychologie (Moles, 1976 ; Schwach, 1993) qui est un champ propice, comme évoqué précédemment, pour

comprendre le comportement stratégique et organisationnel des petites entreprises (Gervais, 1978).

Ce prisme de la proximité permet de mettre en évidence une caractéristique contingente de la petite entreprise. Le mode de gestion, les choix stratégiques, le type de management et l'organisation sont expliqués par de nombreux effets de proxémie (Jaouen et Torrès, 2008).

## **4. La Loi proxémique**

### **4.1 Principes généraux de la Loi proxémique**

Durant les années 1960, Abraham Moles et Elisabeth Rohmer ont grandement contribué à la création et au développement du courant de recherche de la « psychologie de l'environnement ». Ils y ont développé la théorie de l'espace en mobilisant plusieurs domaines scientifiques tels que la géographie, l'écologie, la psychologie et la sociologie. Les auteurs définissent la Loi proxémique ainsi : « *La proxémique est fondée par une loi de « perspective » selon laquelle l'importance des évènements, des choses...décroit avec la distance au point Ici. Cette loi découle de la phénoménologie de l'espace centré. Si Moi, Ici et Maintenant, je suis le centre du monde, alors ce qui m'importe le plus, c'est ce qui se passe à proximité de moi parce que cela me concerne. Quant à ce qui arrive loin, ailleurs,...* » (Moles et Rohmer, 1998, p.14).

### **4.2 Création et appropriation du point Ici**

Les auteurs définissent la psychologie de l'espace comme « *l'étude du rapport de l'homme à l'espace et porte un intérêt particulier au mécanisme de l'appropriation* » (Moles et Rohmer, 1998, page 12).

D'un point de vue anthropologique, l'homme a besoin d'espace, mais plus encore, d'un lieu (Moles et Rohmer, 1998). L'homme perçoit l'espace selon deux modalités. Dans la première, qui correspond à une philosophie cartésienne, l'individu perçoit l'espace comme une étendue et adopte le point de vue d'un observateur extérieur. Il n'habite donc pas cet espace. Dans la seconde, correspondant à la philosophie de la centralité, l'individu adopte un point de vue « Ici et Maintenant », tel que son être est le centre du monde qui s'étend autour de lui. Ces deux différents modes de perception de l'espace vont ainsi déterminer deux types d'appropriation de l'espace : l'exploration et l'enracinement.

La problématique est double : il faut tout d'abord construire le point Ici (problématique dite de l'architecte) et ensuite se l'approprier (problématique de l'habitant). « *L'appropriation est d'abord le mécanisme par lequel un être se fixe dans un espace qu'il ressent comme étant le sien. L'appropriation est donc un processus mental propre à un individu implanté dans un espace (poste de travail, appartement, ville...) qu'il occupe et vit (un espace vécu). Par cette appropriation le sujet devenu habitant valorise mentalement son espace, y associe des significations et parfois même le modifie matériellement par son action* » (Moles et Rohmer, 1998, page 13).

L'espace ainsi approprié par l'individu reçoit une identité et devient un lieu. Une rupture de l'espace est ainsi faite : l'Ici est opposé à l'Ailleurs. Cette division de l'espace est le point central de la psychologie de l'espace.

### **4.3 Une philosophie de la centralité**

« Moi, Ici, Maintenant » est une philosophie de la centralité. L'espace s'étend à partir du point de vue de l'individu focal, en un lieu défini et à un instant t. L'individu est le centre du monde qui s'étend autour de lui. « *Le Moi est le centre du Monde ; comment pourrait-il exister en effet un monde dont je ne sois pas le centre ? Une phénoménologie de l'espace, tout comme une phénoménologie du temps, partira du lieu de mon corps, Ici et Maintenant, elle le prendra comme centre. A mon instant de vie, à mon point de vue, le monde se découvre et s'échelonne autour de moi en coquilles successives, perspectives, subjectives* » [...] *Le monde extérieur cristallise cette opposition : Moi, Ici, Maintenant, je suis le centre du monde et toutes choses s'organisent par rapport à moi dans une découverte fonction de mon audace* ». (Moles et Rohmer, 1998, page 30).

La philosophie de la centralité est une philosophie de la distinction de l'individu et de son espace vis-à-vis du reste du monde. De part sa création et son appropriation, le point Ici vient s'opposer à l'Ailleurs, et le Moi vient en opposition à l'Autre. « *C'est une philosophie du conflit, du combat entre la prééminence du Moi et la prééminence de l'Autre* » (Moles et Rohmer, 1998, p. 32).

### **4.4 Le phénomène de paroi**

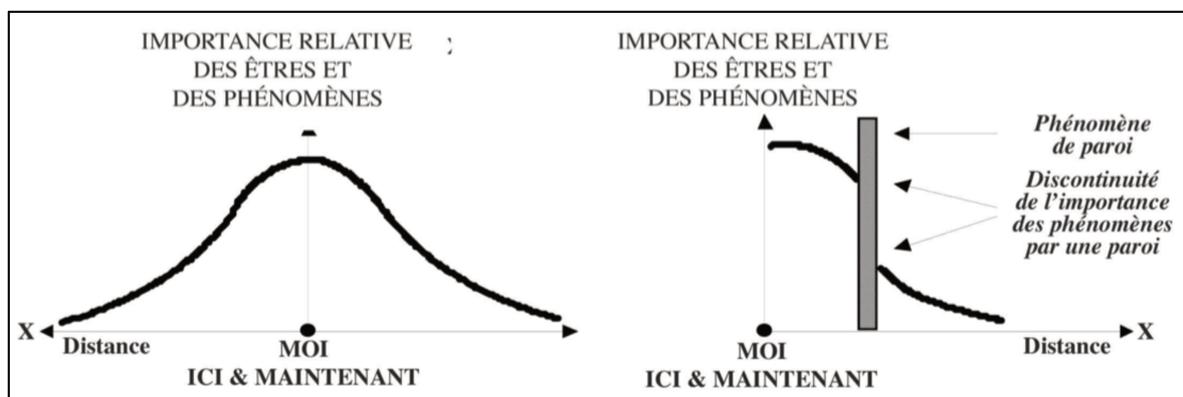
La proxémique repose donc sur la suprématie du point Ici et du Moi. L'importance des événements, des choses, des personnes, etc., décroît en fonction de la distance vis-à-vis du

point Ici. Ce qui importe le plus l'individu focal se situe à proximité de lui, il se sent concerné par les choses situées dans son espace proche. Ce qui arrive loin, dans l'Ailleurs, a très peu d'importance.

Cependant, l'espace ne reste pas plat et illimité. L'individu redevenant architecte de son espace, va créer des variations brusques afin d'installer des discontinuités : c'est le phénomène de paroi. Il s'agit d'une séparation brusque qui va diminuer l'importance des éléments au-delà de ce point. En créant une paroi, l'individu va renforcer l'opposition entre l'Ici et l'Ailleurs. Il crée ainsi un dedans et un dehors. Le phénomène de paroi est défini par Moles comme une condensation de l'espace, l'individu atténue l'importance d'un élément comme si ce dernier était situé à une distance importante de lui.

Le mur est l'archétype même de la paroi et reste l'outil primordial de l'appropriation d'un espace. Sa principale fonction est l'isolation (sonore, visuelle, thermique, etc.). Il sert à séparer distinctement deux espaces. Dans la théorie de l'espace, le mur va renforcer l'ancrage du point Ici en le distinguant de l'Ailleurs et va séparer le Moi de l'Autre. Cette idée de clôture de l'espace propre de l'individu renvoie à l'idée de privatisation. L'individu gère son espace proche et fixe de façon arbitraire qui peut y pénétrer. « *La personne qui est située de l'autre côté de mon mur mitoyen est d'autant plus éloignée psychologiquement* » (Moles et Rohmer, 1998, p. 59) (Figure 7).

**Figure 7 : La Loi Proxémique et le phénomène de paroi**



Source: adapté de Moles and Rohmer (1978)

Il est important de noter que la paroi mise en place par l'individu n'est pas complètement hermétique. L'individu peut modifier instantanément le dedans et le dehors en créant une paroi mobile dont le fonctionnement est similaire à une porte. Ainsi, l'espace centré n'est pas

figé mais dynamique et les éléments appartenant au dehors peuvent se retrouver dans le dedans selon la configuration de l'espace adoptée par l'individu focal.

#### 4.5 Une psychologie de la communauté

La théorie de l'espace de Moles est une théorie qui traite de la psychologie de l'individu et non de ses rapports avec les autres. Cependant, elle induit un questionnement légitime de notre part quant à la sociologie qu'elle implique.

La philosophie de la centralité en distinguant le Moi de l'Autre est basée sur la méfiance, voire l'hostilité (Moles et Rohmer, 1998). En installant une paroi délimitant son espace, cela renvoie à la question essentielle de la sécurité. Rappelons également qu'une des fonctions principales du mur est de protéger l'individu, son espace et tous les éléments y appartenant des éléments extérieurs.

Les individus appartenant au dedans constitueront la communauté. « *Nous définirons la communauté comme un état de fait lié à l'existence d'éléments communs qui servent de base à une interaction des êtres qui y appartiennent* » (Moles et Rohmer, 1998, p. 129). La création de la notion de communauté va instaurer l'existence du Nous. Le Nous est formé des individus entourant le Moi dans l'espace proche, et il s'estompe à mesure que la distance avec le Moi diminue. La paroi va renforcer la perception du Nous. Au delà de la paroi, la notion du Nous disparaît.

La communauté proche est celle des relations réelles entre des individus partageant les mêmes valeurs, les mêmes signes, les mêmes langues, les mêmes usages (Moles et Rohmer, 1998). Les individus de la communauté proche se renvoient ainsi les uns aux autres des images d'eux-mêmes et ils se reconnaissent à travers les autres renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à la même communauté, à la même famille, à la même catégorie, etc. A l'autre extrémité, il y a la communauté lointaine où les individus sont éloignés les uns des autres tout en sachant plus ou moins consciemment qu'ils partagent des choses en commun.

La communauté peut être ainsi perçue comme un groupe d'individus sur un territoire et partageant des éléments en commun. Ce partage de valeur renvoie inévitablement à la notion de culture commune. Cependant, la communauté n'est pas seulement un lieu de partage de valeurs mais également un lieu de rencontre des êtres (Moles et Rohmer, 1998).

## **Section 2 : la coopération dans les petites entreprises**

### **1. Pourquoi les petites entreprises coopèrent-elles avec leurs concurrents ?**

Comme nous venons de le démontrer, les petites entreprises ne sont pas des grandes entreprises miniatures (Welsh et White, 1981). Elles sont différentes des grandes entreprises car elles présentent des caractéristiques spécifiques (Julien, 2000). C'est principalement leur petite taille qui les affecte de contraintes de temps, de manque de ressources et de manque de savoir-faire technique (Welsh et White, 1981).

Ces risques se caractérisent principalement par le manque de ressources. A la différence des grandes entreprises qui font face à un manque de ressources conjoncturel, les petites entreprises souffrent d'un manque de ressources structurel (Puthod, 1998 ; Das et He, 2006 ; Jaouen, 2006). La plupart des travaux sur les petites entreprises insistent sur cette particularité (Gueguen, 2009). Ce manque de ressources provient de conditions de marché particulières. En effet, les petites entreprises ont tendance à être regroupées dans des industries hautement fragmentées avec de nombreux concurrents (Welsh et White, 1981). De plus, elles sont souvent spécialisées dans un seul produit ou service (Torrès, 1999). Plus la taille de l'entreprise est petite, et plus ce manque de ressources s'accroît.

Les ressources limitées sont de natures différentes. Elles peuvent être tout d'abord financières. En effet, les petites entreprises ont un accès difficile au crédit et ont des réserves de cash limitées (Welsh et White, 1981; Morris et al., 2007). Ces ressources limitées peuvent également être humaines. Les petites entreprises ont un accès à de la main d'œuvre dont les compétences sont limitées (Welsh et White, 1981; Akogan et Cingsz, 2012). Enfin, ces ressources limitées peuvent être techniques et technologiques. Les petites entreprises ont un accès limité à l'innovation et aux nouvelles technologies (Morris et al., 2007; Gnyawali et Park, 2009).

Toutes ces caractéristiques liées au manque de ressources rendent les petites entreprises plus sensibles aux turbulences de l'environnement (Welsh et White, 1981). Morris et al. (2007) soulignent cette sensibilité aux évolutions du marché car les petites entreprises ont un accès limité aux nouveaux marchés et aux plus gros marchés. De plus, Levy et al. (2003) montrent que les petites entreprises font face à des incertitudes de marché plus fortes et qu'elles ont de ce fait très peu d'influence sur les prix.

Pour lutter contre ces risques et faiblesses qui vont mettre en péril leur survie et leur prospérité (Schermerhorn, 1980), les petites entreprises développent des stratégies

relationnelles. Merrifield (2007) souligne l'importance des stratégies de coopération pour la survie des petites entreprises. Il semble que les petites entreprises trouvent plus d'avantages que les grandes entreprises dans les stratégies de coopération (Puthod, 1998). Les stratégies de coopération jouent un rôle important dans la stratégie et la performance des petites entreprises (Gnyawali et Park, 2009). Elles peuvent leur permettre un accès à des ressources externes qui leur manquent (BarNir et Smith, 2002), d'obtenir les moyens et les compétences techniques (Puthod, 1998, Barthélémy et al., 2001), de les aider à pénétrer un nouveau marché (Gnyawali et Park, 2009) ou bien encore d'innover plus rapidement et à des coûts moins élevés (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006).

Les petites entreprises vont pouvoir développer des stratégies de coopération verticale et/ou horizontale. Les stratégies de coopération verticale se concrétisent par la création d'accords multiples avec des clients, des fournisseurs ou des financiers (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). En revanche, les stratégies de coopération horizontale vont se concrétiser par des accords avec des concurrents. En règle générale, la taille relative de la firme focale par rapport à ces partenaires potentiels influencera la coopération (Gomes-Casseres, 1997). Il est préférable pour les petites entreprises de coopérer avec des structures de tailles identiques. D'après Das et Teng (2002), l'alliance la plus désirable est celle où les firmes sont équivalentes en taille, en rentabilité et en position sur leur marché. Cependant, de par leur petite taille relative, leur manque de ressources et de capacités financières, les petites entreprises peuvent s'engager dans des relations asymétriques avec d'autres entreprises plus importantes (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). En effet, les petites entreprises auront tendance à développer des stratégies de coopération avec des partenaires de taille relativement plus grande afin de bénéficier d'économies d'échelle et avoir plus de portée sur leur marché et ainsi atteindre le succès (Gomes-Casseres, 1997).

Cependant, il semblerait que le contexte économique pousse les petites entreprises à se rapprocher plutôt de leurs concurrents (Yami, 2008). La notion de proximité entre les partenaires joue un rôle prépondérant en limitant les problèmes possibles de coordination (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Cette proximité peut être culturelle et donc relative aux histoires des partenaires-concurrents, à leurs valeurs, à leurs styles de management. Les disparités de cultures entre les partenaires-concurrents peuvent être des causes d'instabilité dans les stratégies de coopération (Doz, 1988). Cette proximité peut être également géographique. Le fait que des petites entreprises opèrent sur les mêmes territoires et les mêmes marchés facilitera les interactions.

## **2. Les stratégies de coopération entre petites firmes concurrentes**

Les années 1980 et 1990 ont été marquées par de nombreuses coopérations inter-firmes. C'est dans ce contexte que nous constatons le développement conjoint de coopération entre petites entreprises (Peillon, 2005) et de travaux ayant ces coopérations comme objet de recherche. Les stratégies de coopération entre petites entreprises concurrentes ont fait l'objet de recherches antérieures à travers les concepts des stratégies collectives, des alliances stratégiques et des réseaux (Street et Cameron, 2007). Nous allons présenter ces travaux de manière chronologique car il semblerait que les concepts s'ancrent chacun dans des périodes spécifiques.

Comme évoqué précédemment, c'est à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que le courant de la spécificité des PME est apparu en recherche. L'article de Schermerhorn (1980) marque le début des recherches sur la coopération entre les petites entreprises et s'inscrit parfaitement dans le courant de la spécificité s'opérant à l'époque. En effet, cette étude s'intéresse aux déterminants, aux caractéristiques et aux coûts spécifiques de la coopération entre petites entreprises en mobilisant la théorie de la spécificité.

La reconnaissance de la coopération inter-firmes va conduire à la création du concept des stratégies collectives par Astley et Fombrum (1983). Dollinger et Golden (1992) s'intéressent aux caractéristiques des stratégies collectives entre petites entreprises. Leur étude fournit la preuve que les stratégies collectives sont répandues entre petites entreprises dans les industries fragmentées. Leurs résultats indiquent d'une part que les stratégies agglomérées et organiques (Tableau 1) sont les plus fréquemment utilisées. D'autre part, ils montrent que les environnements munificents sont positivement associés aux comportements collectifs et à la performance, alors que les environnements complexes sont négativement associés aux stratégies collectives. Yami (2003) s'intéresse aux freins dans la mise en place d'une stratégie collective entre petites entreprises. L'auteur souligne les problèmes posés spécifiquement pour un type de stratégie collective : la stratégie fédérée. Le principal frein est constitué par la cognition des propriétaires-dirigeants des petites entreprises. Ces difficultés sont liées à la structure perçue du marché, aux cadres de référence des dirigeants, et à la culture et à l'histoire du territoire.

Les alliances stratégiques sont un autre courant majeur du management stratégique à la fin des années 1990 et au début des années 2000 (Le Roy et Sanou, 2013). Plusieurs études se sont intéressées aux alliances stratégiques entre petites entreprises. Gomes-Casseres (1997) étudie les alliances stratégiques des petites entreprises en fonction de leurs tailles relatives. Les

résultats de cette recherche montrent que les petites entreprises nouent des alliances stratégiques avec leurs rivaux quand elles sont relativement plus petites qu'eux afin de bénéficier d'économies d'échelle. En revanche, quand les entreprises sont relativement plus grandes que leurs rivaux, elles auront tendance à éviter de nouer des alliances stratégiques. Hoffman et Schlosser (2001) étudient les facteurs de succès des alliances stratégiques entre petites firmes. Les auteurs identifient les poids relatifs des différents facteurs de succès dans la prise de décision de nouer une alliance. Les résultats montrent que la confiance est un facteur important mais mineur et que les mécanismes de gouvernance sont des facteurs majeurs. BarNir et Smith (2002) mobilisent la théorie des réseaux sociaux pour étudier les alliances stratégiques. Ils étudient le rôle des réseaux sociaux des propriétaires-dirigeants de petites entreprises. Leurs résultats montrent d'une part que le réseau social des dirigeants impacte le degré d'engagement d'une firme dans une alliance. D'autre part, les résultats montrent que le nombre d'alliances inter-firmes est positivement lié à des caractéristiques de réseau telles que la propension à nouer des relations dans un réseau, la force des liens et le prestige du réseau. Jaouen (2006) s'intéresse aux caractéristiques des alliances stratégiques entre TPE. Les résultats montrent que les alliances stratégiques suivent deux configurations : l'alliance métier et l'alliance produit. De plus, les résultats montrent les particularités des alliances entre TPE. Elles se caractérisent par l'absence de formalisation, le refus du contrat et la prépondérance de la logique d'entraide des partenaires. Nakos et al. (2013) ont quant à eux comparé l'impact des alliances stratégiques entre petites entreprises concurrentes et non-concurrentes sur la performance internationale en terme de performance à l'export (croissance des ventes, parts de marchés, retour sur investissement, profitabilité). Les résultats montrent que les alliances entre non-concurrents ont un impact positif sur la performance, mais que les alliances entre concurrents ont un impact négatif. De plus, l'orientation entrepreneuriale dans les alliances entre non-concurrents favorise la performance. Dans les alliances entre concurrents, en revanche, l'orientation entrepreneuriale réduit simplement l'impact négatif. Plusieurs recherches ont mobilisé une approche par les réseaux pour étudier la coopération entre petites entreprises concurrentes à partir du milieu des années 2000. Peillon (2005) s'intéresse au pilotage des groupements de PME. Les groupements sont définis comme une forme particulière de réseau de PME coopérant sur un projet commun. Les résultats de l'étude aboutissent à une typologie distinguant deux types de groupements : les groupements de similitude et les groupements complémentaires. Les groupements de similitudes s'opèrent sur des activités similaires et ont pour but la réduction des coûts et la recherche d'une taille optimale. Leur pilotage est basé sur des contrats complets. Les groupements complémentaires

s'opèrent sur la complémentarité des actifs des entreprises partenaires et ont pour but la production commune de nouvelles ressources. Ils reposent sur des contrats incomplets et sur la confiance. L'article de Puthod et Thévenard-Puthod (2006) vise à cerner les risques relationnels entre petites entreprises constituant un réseau de partenaires aux ressources et compétences complémentaires. Les auteurs mettent en avant les comportements opportunistes des partenaires-concurrents comme risques principaux. Hanna et Walsh (2008) explorent les caractéristiques clés d'un réseau. Leurs résultats montrent une démarcation claire entre les activités qui sont menées par des acteurs tiers et celles qui sont créées de plein gré par les entreprises du réseau. Reinl et Kelliher (2010) étudient les critères d'apprentissage des micro-entreprises dans un réseau coopératif. Les résultats montrent la spécificité des micro-entreprises dans leur processus d'apprentissage lorsqu'elles sont organisées en réseau.

La coopération inter-firmes entre petites entreprises concurrentes, qu'elle soit envisagée en terme de stratégie collective, d'alliance stratégique ou de réseau d'entreprises présente des caractéristiques spécifiques. Les différentes études que nous venons de citer ont eu pour but d'identifier ces caractéristiques. Les déterminants de l'émergence de la coopération entre petites firmes concurrentes sont principalement liés au manque structurel de ressources, aux similarités et aux complémentarités entre entreprises concurrentes et à l'influence du rôle du propriétaire-dirigeant. Les études se sont également penchées sur les facteurs de succès et les freins de la performance de telles stratégies de coopération.

Cependant, ces études ont principalement montré qu'elles comportaient des risques qui devaient et pouvaient être contrôlés par un management spécifique de la coopération. En effet, la coopération entre petites entreprises concurrentes peut tout d'abord entraîner des coûts liés aux investissements en multiples ressources, que ce soit en temps, en argent ou en matériel. Ces coûts peuvent conduire les firmes à la perte de leur avantage compétitif, à l'incertitude dans la réalisation de gains personnels, à des problèmes légaux et à l'isolation (Schermerhorn, 1980). Ces stratégies peuvent également conduire à la perte d'information fondamentale (Dollinger et Golden, 1992), et à la perte de contrôle et d'appropriabilité d'éléments du marché (Gomes-Casseres, 1997). Mais le principal risque auquel font face les entreprises est le risque d'opportunisme du partenaire. Yami (2003) soutient qu'il est paradoxal de constater de tels comportements individualistes, alors que le manque de ressources devrait plutôt pousser à plus de solidarité et de comportements collectifs. Cette incertitude vis-à-vis du comportement du partenaire est toutefois inévitable (Peillon, 2005). Cet aléa moral peut conduire les partenaires à des comportements individualistes via l'exploitation privée de

ressources communes ou d'appropriation malhonnête de la valeur créée collectivement (Peillon, 2005). Ces risques d'opportunisme engendrent ainsi des risques de non-performance, c'est-à-dire quand la coopération n'atteint pas les objectifs initiaux (Ring et Van de Ven, 1992). Cette non-performance peut avoir différentes formes. Elle peut être commerciale si elle est mesurée au niveau du produit, technologique si elle est mesurée au niveau de l'innovation, ou bien encore financière si elle est mesurée au niveau des investissements (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006).

Afin de minimiser ces risques et maximiser les bénéfices de la coopération, un management est nécessaire (Schermerhorn, 1980 ; Peillon, 2005 ; Hanna et Walsh, 2008). Le choix des partenaires avec une bonne réputation apparaît comme un outil primordial. Cette réputation peut provenir du prestige des employés, de l'excellence technologique, de l'expérience de l'organisation dans la gestion des stratégies relationnelles et des compétences relationnelles intrinsèques des membres de l'organisation (Hagedoorn et al., 2006 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006).

### **3. Les recherches antérieures sur la coopération dans les petites entreprises.**

La fin des années 2000 est marquée par l'important essor des publications sur la coopération (Czakov et al., 2014). L'attention s'est d'abord portée principalement sur la coopération dans les grandes entreprises. Malgré cet essor, les recherches se concentrant sur les stratégies de coopération dans les PME sont encore sous-représentées. Ces rares recherches sur la coopération dans les petites entreprises s'articulent également autour du cadre « DPO » (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016) et traitent des déterminants, des processus managériaux et de la performance. Nous allons dresser un état de l'art de la coopération dans les petites entreprises suivant ces trois thèmes majeurs.

Le premier thème de recherche est relatif aux déterminants de l'émergence de la coopération entre PME. Peu d'études ont eu pour objet de recherche les déterminants de l'émergence de la coopération entre PME concurrentes. Czakov (2009) étudie les facteurs à l'origine de l'émergence et du développement des relations de coopération entre les PME franchisées et les franchiseurs dans le secteur bancaire. D'une part, il apparaît ainsi que l'asymétrie de pouvoir est une cause majeure de la formation de la relation de coopération. D'autre part, la flexibilité, définie comme « *la volonté et la capacité de répondre aux changements* » (Czakov, 2009, p.49), permet le développement des franchises bancaires. D'autres auteurs ont étudié les facteurs de l'émergence de la coopération. Gnyawali et Park (2009) développent un modèle

conceptuel multiniveaux (industriel, dyadique et organisationnel) pour comprendre les déterminants, et examiner les coûts et les bénéfices de la coopération dans les PME des industries de hautes technologies (Figure 3). Leurs résultats montrent que la convergence technologique entre les concurrents, le raccourcissement des cycles de vie des produits et les coûts élevés en R&D favorisent l'émergence de la coopération. Plusieurs chercheurs scandinaves ont étudié les facteurs de l'émergence de la coopération à travers le paradigme de l'opportunité. Kock et al. (2010), et Bengtsson et Johansson (2012) soulignent que les PME peuvent adopter des stratégies de coopération pour saisir des opportunités. D'après Kock et al. (2010), l'opportunité d'internationalisation offerte à une PME est un déterminant majeur dans l'émergence de la coopération. Cette opportunité d'internationalisation se retrouve aussi bien dans les relations de coopération dominées par la coopération, dans les relations dominées par la compétition, ou dans les relations équilibrées. Cependant, la nature de la coopération influencera la continuité et la portée de la relation à travers le temps. Bengtsson et Johansson (2012) quant à eux montrent que ces opportunités sont liées à l'accès à des systèmes intégrés et à l'entrée sur un nouveau marché. Cependant, les auteurs identifient trois importantes capacités d'une entreprise pour gérer ces défis, et ainsi créer et maintenir ses possibilités. Ces capacités sont la création de la légitimité, l'agilité et la capacité à développer de la flexibilité. Huand et Chu (2015) ont étudié les antécédents et les conséquences des stratégies de coopération dans les petites entreprises de comptabilité. Leurs résultats montrent que l'hétérogénéité de l'expertise des firmes concurrentes impacte positivement les stratégies de coopération. En revanche, la complémentarité de l'expertise impacte les stratégies de coopération. Plus récemment, Czernek et Czakon (2016) ont étudié l'effet modérateur de la confiance entre concurrents dans l'émergence de la coopération. Plus précisément, ils ont étudié comment quatre différents processus de construction de la confiance entre concurrents conduisaient des PME de l'industrie du tourisme à s'engager dans des stratégies de coopération. Ces quatre processus importants pour créer une coopération dyadique entre PME sont basés sur le calcul des coûts et des bénéfices mutuels, les liens affectifs entre les firmes, la réputation et l'intégration dans un réseau social. Leurs résultats montrent que le processus de création de la confiance entre firmes concurrentes est basé sur le calcul des coûts et des bénéfices mutuels. Ce calcul est modéré par les liens affectifs entre les firmes. La réputation en revanche joue un rôle sur le long terme sur la relation dyadique de coopération. L'intégration dans un réseau social facilitera ainsi la collaboration entre concurrents directs et concurrents indirects.

Le deuxième thème de recherche majeur est relatif aux processus managériaux de la coopération. Levy et al. (2003) étudient le rôle majeur des systèmes d'information dans la gestion de la coopération par les petites entreprises. Les résultats montrent que les petites entreprises en coopération ont besoin de gérer leurs connaissances. De plus, afin d'analyser le rôle du partage des connaissances dans les stratégies de coopération, les résultats présentent un modèle de la théorie des jeux. Ce modèle identifie la synergie et l'effet de levier comme les impacts des systèmes d'informations sur la relation coopérative. Tidström (2009) décrit les causes de conflits entre PME engagées dans des stratégies de coopération. Ces causes de conflits peuvent être organisationnelles (différence de taille entre les concurrents, instinct de conservation), relationnelles (objectifs, systèmes et habitudes incompatibles), ou externes (liés aux acteurs périphériques tels que les clients, les fournisseurs ou les acteurs politiques). Tidström (2013) étudie ensuite le management des tensions coopératives et examine ses potentiels bénéfiques. Les résultats indiquent que le même type de tension peut produire des effets différents en fonction de la manière dont la tension est managée. Cette étude montre que la concurrence et l'évitement sont les stratégies les plus courantes pour la gestion des tensions dans la coopération. Cusin et al. (2013) s'intéressent quant à eux aux effets d'un conflit sur la dynamique coopérative. Leurs résultats montrent que le passage d'une relation coopérative basée sur la compétition à une relation coopérative basée sur la coopération ne permet pas une sortie de situation de crise. Ils soulignent par conséquent les enjeux relatifs au management de la coopération, par des règles et par un acteur tiers, dans la réussite de la stratégie de coopération. Dana et Guieu (2014) décrivent les caractéristiques de l'entrepreneuriat coopératif dans les élevages de rennes au Nord de la Scandinavie. Il en résulte que les entrepreneurs interrogés dissocient leurs relations coopératives basées sur des enjeux culturels et territoriaux, de leurs relations compétitives aux enjeux purement économiques. Granata et Le Roy (2014) s'intéressent quant à eux aux principes de management de la coopération en PME. Les précédentes recherches sur le management de la coopération conduites dans des grandes firmes a permis de mettre en évidence deux grands principes de management : la séparation organisationnelle et l'intégration individuelle du paradoxe (Le Roy et Fernandez, 2015). Leur recherche permet d'identifier ces deux principes de management de la coopération en PME. Les résultats montrent que le premier principe de séparation des activités s'applique de la même façon dans les grandes firmes et dans les PME. Les activités coopératives sont séparées des activités compétitives. Quant au second principe, celui d'intégration individuelle du paradoxe, il prend des formes spécifiques dans les petites entreprises. En effet, c'est le dirigeant-proprétaire qui intègre le paradoxe coopératif. Granata

et al. (2015) étudie la dynamique et le développement des stratégies de coopétition. Les auteurs montrent comment les petites entreprises concurrentes dans le domaine vitivinicole sont capables de développer des stratégies de coopétition. Pour cela, ils mettent en évidence quatre phases de développement de la coopétition : le lancement de la coopétition, le début des relations coopératives, l'accroissement des liens et de l'encastrement social, les efforts proactifs de l'acteur tiers. Leurs résultats montrent également que la coopétition peut être permanente et non temporaire.

Le troisième thème de recherche est relatif aux bénéfices et à la performance de la coopétition dans les petites entreprises. A ce propos, plusieurs recherches montrent que les stratégies de coopétition ont plutôt un impact positif sur les performances des PME. Nous avons présenté précédemment les résultats de l'étude de Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2004) étudiant l'impact de la coopétition dans les PME de hautes technologies sur leur performance d'innovation. Les résultats montrent que la coopétition a le meilleur impact sur la capacité à innover par rapport à la coopération et à la concurrence. Morris et al. (2007) tentent d'identifier les facteurs de performance de la coopétition en PME. Ils soulignent que la confiance, l'intérêt mutuel et l'engagement sont trois dimensions qui composent la coopétition, et qu'elles jouent un rôle important dans la performance de la coopétition. Thomason et al. (2013) utilisent le cadre théorique de Morris et al. (2007) pour élaborer un modèle multi-niveaux des déterminants de succès de la coopétition dans les PME. Les niveaux des déterminants sont individuels, organisationnels, dyadique et triadique. Au niveau individuel, c'est-à-dire au niveau du dirigeant-proprétaire, les déterminants de succès sont la perception de la fiabilité et la connaissance imparfaite. Au niveau organisationnel, les déterminants sont les ressources financières de l'entreprise et la stratégie. Au niveau dyadique, les déterminants sont la perception des incitations des dirigeants-proprétaires et les références inverses. Enfin, au niveau triadique, les déterminants sont la présence et le maintien de préemption des politiques, des procédures et des systèmes conçus pour établir et maintenir le capital social. Robert et al. (2009) montrent quant à eux une relation positive entre la coopétition et la performance financière des PME dans l'industrie du football professionnel français. Cependant, leurs résultats ne montrent pas de lien entre la coopétition et la performance sportive. Par la suite, Kossyva et al. (2014) ont montré que la coopétition est une stratégie appropriée pour les petites entreprises en difficultés économiques. En effet, en développant des stratégies de coopétition avec plusieurs concurrents, elles peuvent obtenir des avantages compétitifs et devenir plus compétitives sur leurs marchés. Plus récemment, Bouncken et Fredrich (2016) étudient l'apprentissage des petites entreprises au travers des stratégies de

coopétition dans l'industrie des appareils médicaux. Les résultats révèlent que la coopétition augmente seulement l'apprentissage lorsque l'entreprise possède à la fois un plus grand nombre de partenaires et un fort niveau d'orientation vers l'alliance. Les résultats permettent ainsi de mettre en évidence deux types de firmes bénéficiant d'apprentissage grâce à la coopétition. Le premier type d'entreprises est celui dont les firmes sont orientées vers l'exploitation et qui utilisent peu la coopétition. Le second type d'entreprises est celui dont les firmes sont orientées vers l'exploration et qui utilisent plus la coopétition. Egalement dans l'industrie des appareils médicaux, Bouncken et Fredrich (2016) ont ensuite étudié l'impact de la coopétition sur l'innovation de produits. Leurs résultats montrent que l'utilisation de la gouvernance relationnelle améliore l'innovation de produits dans les alliances verticales qui connaissent des niveaux croissants de coopétition. En revanche, l'utilisation de la gouvernance transactionnelle réduit l'innovation produite. Lorsque les entreprises appliquent à la fois la gouvernance relationnelle et la gouvernance transactionnelle les alliances de coopétition verticales peuvent améliorer leur capacité d'innovation de produits. Lechner et al. (2016) quant à eux examinent les caractéristiques spécifiques de la coopétition verticale qui affecte la croissance des ventes des jeunes et petites entreprises. Les auteurs mobilisent la RBV et la Théorie de la dépendance des ressources. Les résultats montrent que le fait de coopérer avec un concurrent plus grand et la dépendance mutuelle des concurrents a un impact positif sur la croissance des ventes. En revanche, une dépendance excessive des concurrents a un effet négatif sur la croissance des ventes. Une autre étude s'est penchée sur l'impact de la coopétition sur la performance dans les petites entreprises de l'industrie du tourisme. Della Corte et Aria (2016) ont ainsi montré que le nombre de liens d'une firme dans un réseau, ainsi que la confiance entre les coopétiteurs sont des facteurs déterminants dans la performance de la coopétition.

### **Bilan général de la revue de la littérature et conclusion de chapitre et de partie.**

Que ce soit pour la coopétition ou pour les autres stratégies de coopération entre concurrents comme les stratégies collectives ou les alliances stratégiques, il semble que les entreprises adoptent ces stratégies pour contrer les risques liés à leurs marchés et à leurs environnements respectifs. Ceci est encore plus vrai pour les petites entreprises qui, de par leur petite taille relative, souffrent d'un manque structurel de ressources (Puthod, 1998 ; Das et He, 2006 ; Jaouen, 2006). Ces stratégies permettent aux entreprises d'atteindre une performance et d'obtenir un avantage compétitif (Lado et al., 1997 ; Gomes-Casseres, 1997). Cependant, toutes ces stratégies ne sont pas sans risque. Les risques relationnels, et principalement les

risques d'actes opportunistes du partenaire sont les plus importants (Das et Teng, 2002 ; Peillon, 2005). Pour toutes ces stratégies, un management spécifique est requis afin de contrer ces risques et bénéficier des avantages procurés par ces stratégies (Schermerhorn, 1980 ; Peillon, 2005 ; Hanna et Walsh, 2008).

Dans un premier temps, nous avons effectué une revue de la littérature sur la coopération. Ceci a permis de mettre en évidence sa spécificité par rapports aux autres stratégies relationnelles liant des entreprises concurrentes telles que les stratégies collectives ou les alliances stratégiques. C'est l'occurrence simultanée de la coopération et de la compétition qui fait de cette stratégie un objet théorique à part entière (Luo, 2007).

A travers cette revue de la littérature, la coopération apparaît comme une stratégie performante mais risquée (Pellegrin-Boucher et al., 2013). Un management particulier de la coopération selon trois principes (séparation, intégration et co-management) est nécessaire pour gérer ces risques (Le Roy et Fernandez, 2015).

Cependant, cette revue de la littérature a également fait ressortir des lacunes théoriques. En effet, la plupart des travaux sur la coopération ont été conduits dans des grandes firmes. Très peu de travaux se sont intéressés à la coopération dans les petites entreprises (Granata et Le Roy, 2014).

Dans un second temps, nous avons ainsi effectué une revue de la littérature sur les travaux ayant pour objet la PME. Nous avons tout d'abord introduit l'historique de la recherche sur les PME, et montré comment les petites entreprises étaient devenues un objet de théorique à part entière (Torrès, 1998 ; Marchesnay, 2011). Nous avons à cette occasion introduit la théorie de la spécificité de la PME, ainsi que la Loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978) s'appliquant dans la gestion de ces entreprises. Nous avons par la suite effectué une revue de la littérature sur les stratégies de coopération entre petites entreprises en mobilisant les travaux portant sur les stratégies collectives et les alliances stratégiques.

Cette revue de la littérature a permis de mettre également en évidence que les petites entreprises, face aux risques engendrés par leur manque de ressources, adoptent des stratégies de coopération, et dans de nombreux cas, avec des concurrents directs. Tout comme pour la coopération, les stratégies de coopération avec des concurrents comportent des risques pouvant mettre en péril les performances respectives des entreprises concurrentes, la performance de la stratégie de coopération et la survie de entreprises. Afin de contrer ces risques relationnels, un management adapté de la coopération inter-firmes est également requis.

Le management de ces stratégies ainsi que la performance qu'elles permettent d'atteindre sont les principales problématiques des recherches antérieures. Cependant, la manière dont s'opère la coopération spécifiquement dans les petites entreprises, la façon de gérer ces risques coopératifs et l'impact sur la performance n'ont pas été étudiés de manière spécifique dans les petites entreprises. Ces questions représentent de nouveaux « gaps » théoriques auxquels nous proposons d'apporter des réponses. Tous ces éléments sont essentiels dans la construction de notre objet de recherche que nous détaillons dans la partie suivante.

## **DEUXIEME SOUS-PARTIE : METHODOLOGIE**

Une fois la revue de la littérature sur un objet théorique effectuée, le chercheur doit répondre au préalable à une série de questions afin de choisir la méthodologie adéquate pour mener à bien le processus de recherche. Ceci n'est pas une tâche facile de par la complexité du sujet traité et la multitude des méthodes qui existent.

Cette deuxième partie est consacrée à la méthodologie de la recherche à travers deux chapitres consacrés respectivement à l'objet de la recherche, et au cadre empirique, aux méthodes et au design de recherche. Dans le premier chapitre, il s'agit de concevoir la recherche. L'objectif est principalement de justifier et construire notre objet de recherche après nous être interrogés sur la posture épistémologique. Dans l'autre chapitre, il s'agit de mettre en œuvre la recherche. Le deuxième chapitre justifiera ensuite la mobilisation du champ des agences immobilières afin de répondre à cet objet, le choix des méthodes mobilisées, ainsi que le design de recherche.

### **CHAPITRE 1 : L'OBJET DE LA RECHERCHE**

Tout travail de recherche repose sur trois éléments majeurs : une vision du monde, la mobilisation d'une méthodologie et une proposition de résultats cherchant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer (Perret et Séville, 2007). C'est le statut de la connaissance produite et la vision du monde selon le chercheur, c'est-à-dire sa vision de la réalité, qui vont définir sa posture épistémologique. Sa posture épistémologique influencera ensuite la construction de son objet de recherche. Nous indiquerons donc dans une première section notre posture épistémologique. Puis, dans une seconde section, nous détaillerons la construction de notre objet de recherche.

#### **Section 1 : la posture épistémologique et les voies de la recherche**

##### **1. La posture épistémologique**

La réflexion épistémologique est indissociable à toute recherche (Martinet, 1990). Elle s'impose au préalable à tout chercheur souhaitant réaliser une recherche afin de renforcer sa validité et sa légitimité.

Il existe en sciences de gestion une vision classique de la posture épistémologique visant à opposer le paradigme positiviste d'une part, aux paradigmes interprétativiste et constructiviste d'autre part (Perret et Séville, 2007). Suivant cette vision, le chercheur s'interrogeant sur sa posture épistémologique est sommé de faire un choix entre les trois paradigmes. Toutefois, cette vision est discutable. Une critique de ce cloisonnement est proposée. Elle remet en cause cette notion de paradigmes, les définissant plutôt comme des courants philosophiques qu'il serait possible de mêler, permettant ainsi au chercheur d'adopter une posture épistémologique plus sensée (Dumez, 2010).

Dans un premier temps, nous définirons l'épistémologie. Nous présenterons ensuite la vision commune de l'épistémologie en sciences de gestion en définissant les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Nous exposerons par la suite la critique de cette vision. Enfin, en tenant compte de tous ces éléments, nous dévoilerons et justifierons la posture épistémologique adoptée dans cette thèse.

### **1.1 Définition**

Selon son étymologie, l'épistémologie est la discipline qui a pour objet des discours (logos) sur la connaissance (épistémè) (Ben Aïssa, 2001), c'est-à-dire qu'elle va inviter le chercheur à s'interroger sur la nature de la connaissance produite. Le terme « épistémologie » est apparu dans la littérature scientifique et philosophique au début du XXe siècle pour remplacer la « philosophie des sciences » au sens beaucoup plus large (Barreau, 2013). Plusieurs définitions de l'épistémologie sont données dans la littérature. Piaget (1967) la définit initialement comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Plus récemment, Cohen (1996) la définit comme « *un simple aller-retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son sujet, sur ses conditions de formation et de légitimité* ». Cependant, l'épistémologie est communément définie comme l'étude de la science, ou plutôt des sciences.

### **1.2 La vision classique entre les différentes postures épistémologiques**

Selon la vision classique de la posture épistémologique en sciences de gestion, il existe trois paradigmes majeurs, au sens de Kuhn (1983) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. L'opposition et la distinction entre ces trois paradigmes résident sur les

points suivants : la nature de la réalité, le lien entre l'objet et le sujet (le chercheur), la nature de la connaissance produite et la vision du monde social.

Le paradigme positiviste cherche à expliquer la réalité. Selon cette posture la réalité existe en soi. De plus, il y a une parfaite indépendance entre l'objet et le chercheur. Il en ressort un principe d'objectivité de la démarche scientifique au sens de Popper (1991). Pour les positivistes la réalité a ses propres lois. En revanche, le paradigme interprétativiste cherche à comprendre la réalité, tandis que le paradigme constructiviste cherche à la construire. Selon ces deux paradigmes il y a une dépendance entre l'objet et le chercheur et la réalité est inconnaissable (Perret et Séville, 2007).

Selon Perret et Séville (2007), une autre distinction entre ces trois paradigmes réside dans la finalité de la recherche et dans la nature de la connaissance produite. Le positivisme cherche à découvrir des lois s'imposant aux acteurs. La connaissance est ainsi issue de lois auxquelles obéit la réalité. L'interprétativisme cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité sociale. Les résultats prennent donc en compte la vision des acteurs, leurs ressentis, leurs croyances, etc. Enfin, le constructivisme contribue, en lien avec les acteurs, à la construction de la réalité sociale. Les résultats prennent donc en compte l'intentionnalité du chercheur dans son objectif de production de connaissance (Le Moigne, 1994).

Le Tableau 10 résume les différences entre les trois paradigmes.

**Tableau 10 : Différences entre les paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste**

	<b>Nature de la réalité</b>	<b>Nature du lien objet/sujet</b>	<b>Nature de la connaissance produite</b>	<b>Vision du monde social</b>
<b>Positivisme</b>	Hypothèse réaliste	Indépendante	Objective acontextuelle	Déterminée
<b>Interprétativisme et constructivisme</b>	Hypothèse relativiste	Interdépendante	Subjective acontextuelle	Intentionnelle

Source : l'auteur, d'après Perret et Séville (2007)

### **1.3 La critique de cette vision classique**

Cette vision catégorique de l'épistémologie en sciences de gestion est toutefois remise en cause. Dans un article, Dumez (2010) fait tout d'abord remarquer que le questionnement épistémologique est avant tout nécessaire dans une démarche qualitative qui nécessite de démontrer la solidité scientifique de la connaissance produite. La démarche quantitative qui

mobilise des outils des sciences « dures », c'est-à-dire plus objectifs, ne nécessite pas forcément la justification du positionnement.

De plus, il souligne le fait que ces éléments qualifiés de paradigmes au sens de Kuhn (1983) n'en sont finalement pas car ils n'en remplissent pas les critères. Il les qualifie de courants philosophiques. De ce fait, l'opposition entre ces éléments n'est plus fondée. Une posture épistémologique mixte est ainsi possible.

Un travail de recherche en sciences de gestion doit être à la fois constructiviste, positiviste et interprétativiste. Il doit être constructiviste car il doit chercher à répondre à un problème construit issu de la revue de la littérature. Il doit également être positiviste car il doit créer un design de recherche rigoureux et cohérent permettant de trouver des résultats réfutables. Enfin, il doit être interprétativiste car les résultats doivent prendre en considération les interprétations des acteurs.

#### **1.4 Notre posture épistémologique :**

Le positionnement épistémologique classique apparaît comme dénué de sens (Dumez, 2010). S'il nous était toutefois demandé de nous positionner selon la vision classique de l'épistémologie, nous dirions que nous notre travail de recherche se réclame du courant positiviste. Nous cherchons en effet à produire une connaissance acontextuelle, objective. Nous soutenons qu'il y a une vérité vraie et que l'objet de recherche que nous étudions est régi par des lois universelles, et que celui-ci est indépendant du sujet.

La critique de cette vision nous aide dans notre réflexion. Dumez (2010, p. 14) propose de s'interroger sur les questions suivantes : « *un véritable problème est-il construit ? Existe-t-il des propositions sans contenu empirique possible, donc susceptibles d'être vraies ou fausses ? Le cadre théorique et le matériau empirique sont-ils suffisamment spécifiés l'un et l'autre pour que leur articulation puisse produire un véritable effet de connaissance ? Etc.* ».

Ces propositions de questions vont guider notre réflexion tout au long de notre travail de recherche. Nous allons commencer par construire notre objet de recherche en nous efforçant de le faire émerger à partir d'un problème issu de la revue de la littérature. Nous mobiliserons par la suite un cadre empirique présentant des caractéristiques pertinentes pour permettre d'y répondre. Enfin, nous choisirons la ou les méthodes les mieux adaptées afin d'apporter des résultats solides et pertinents.

## 2. Les voies de la recherche

Dans la partie précédente nous avons répondu à la première question fondamentale inhérente à tout travail de recherche, celle relative à la nature de la connaissance produite. Dans cette nouvelle partie, nous allons répondre à la question relative à notre manière de chercher et donc de construire la connaissance.

Il existe trois modes de raisonnement la déduction, l'induction et l'abduction. Nous allons dans un premier temps définir ces trois modes, puis nous justifierons le raisonnement abductif mobilisé dans ce travail de recherche.

### Les modes de raisonnement :

L'induction et la déduction s'imposent comme deux positionnements classiques et théoriques de la recherche.

Par définition, l'induction consiste à partir de faits pour créer une théorie. Il s'agit en quelque sorte de généraliser un fait particulier (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Pour expliquer ce qu'est l'induction, Chalmers (1987) prend l'exemple suivant. Il explique que si nous constatons que tous les corbeaux observés sont noirs, alors nous pouvons en conclure que tous les corbeaux sont noirs. Le raisonnement est parfaitement légitime. En outre, la démarche de « Grounded Theory » ou théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) repose sur ce raisonnement inductif. La démarche déductive est l'inverse. Elle consiste à démontrer une théorie par des faits, c'est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). Le syllogisme de Socrate est un exemple de déduction classique.

Cependant, la démarche scientifique ne s'inscrit jamais véritablement dans un des processus que nous venons d'introduire. Il existe un troisième processus : l'abduction. L'abduction est un processus de recherche défini par des allers-retours entre la théorie et les observations empiriques (David, 2003). Elle consiste à mettre en lumière des présupposés issus de l'observation et à ensuite les tester, les analyser et les discuter (Koenig, 1993).

L'abduction s'impose à notre démarche. En effet, l'abduction a pour point de départ un fait surprenant (Dumez, 2012). Comme expliqué dans l'introduction générale, notre réflexion est née à la suite d'un constat empirique paradoxal et surprenant. Nous étions en concurrence avec d'autres agences immobilières pour obtenir des mandats de vente exclusifs. Nous aurions dû, en théorie, ne pas partager nos mandats de vente exclusifs avec nos concurrents. Or, nous le faisons. Le fait établi par l'observation (ou l'expérience dans notre cas) est en lui-

même surprenant. Il est le point de départ de notre démarche abductive. C'est à partir de là que nous avons commencé notre processus de recherche en multipliant les allers-retours entre le terrain et la théorie.

## **Section 2 : la définition de l'objet de recherche**

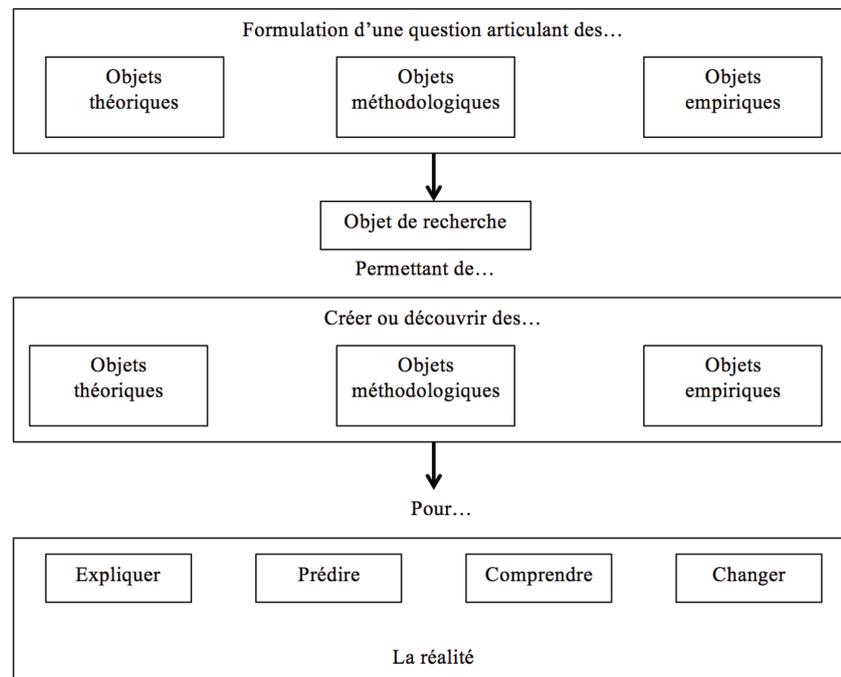
Dans la partie précédente nous avons défini la posture épistémologique de notre recherche. Nous allons maintenant définir notre objet de recherche selon cette posture. La définition de l'objet de recherche est une étape primordiale. Elle s'opère à l'issue de la revue de la littérature. Dans cette section, nous allons dans un premier temps définir ce qu'est un objet de recherche et expliquer sa fonction dans le processus de recherche. Nous introduirons par la suite notre objet de recherche et détaillerons son processus de construction. Enfin, nous expliquerons les difficultés qui résident dans la construction d'un objet de recherche.

### **1. Définition et construction de l'objet de recherche :**

L'objet de recherche est la question générale à laquelle la recherche souhaite répondre. C'est la réponse à la question suivante : « *Qu'est-ce que je cherche ?* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). L'objet de recherche comprend donc une interrogation.

La construction de l'objet de recherche est une étape à part entière du processus de recherche (Grawitz, 1996). L'objet va aider à la construction du design et de la méthodologie de la recherche. Sa construction se fera via des allers-retours entre l'objet théorique et la littérature (Royer et Zarlowski, 2007). « *Construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, méthodologiques et empiriques, question qui permettra de créer ou de découvrir d'autres objets théoriques, méthodologiques ou empiriques, pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité* », (Allard-Poesi et Maréchal, 2007. p.38). (Figure 8)

**Figure 8 : L’articulation d’objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l’objet de recherche**



Source : l’auteur, d’après Allard-Poesi et Maréchal (2007)

### **L’objet de recherche de la thèse :**

Dans notre thèse, l’objet de recherche est le suivant : *« nous cherchons à comprendre les modalités de la coopération dans les petites entreprises, à en élaborer un management efficace permettant de gérer les risques inhérents à la coopération, et à comparer sa performance par rapport aux autres stratégies relationnelles ».*

La notion de point de départ dans la construction de l’objet de recherche est importante (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Selon Dumez (2010, p.179), *« la démarche scientifique commence, non pas par des observations, non par de la théorie que l’on veut tester, elle commence par un problème, une interrogation qui va orienter la recherche ».* L’observation, elle-même, devient un point de départ uniquement si elle permet d’énoncer un problème (Popper, 1979).

Le point de départ de la construction de notre objet de recherche s’ancre dans l’observation et l’identification d’une situation paradoxale provenant d’une expérience sur le terrain. En effet, comme expliqué dans l’introduction générale, notre thème de recherche, la coopération, a été identifié à la suite d’une expérience professionnelle de cinq ans en agences immobilières.

Durant cette période, le fait de devoir dans un premier temps battre nos concurrents pour l'obtention des ressources mais de devoir par la suite les partager avec ces mêmes concurrents a provoqué une forte dissonance. L'identification de ce problème a ainsi entraîné une série d'interrogations : Pourquoi partager ses ressources avec ses concurrents ? Si ce n'est ni de la compétition, ni de la coopération, quel est donc ce phénomène ? Ce phénomène est-il normal ? Le paradoxe a-t-il déjà été relevé ? Comment les individus gèrent-ils ce paradoxe ? En ont-ils conscience ?

Après l'identification du thème, nous avons mobilisé et lié un objet théorique, la coopération, et un objet empirique, les agences immobilières. La construction de notre objet de recherche (Figure 9) s'est ensuite faite par l'identification d'insuffisances et d'incohérences dans la théorie qui sont autant d'opportunités de recherche, et également par le constat de faits empiriques (Landry, 1995). En effet, d'une part, nous avons mis en évidence lors de la revue de la littérature sur la coopération que la plupart des travaux s'étaient focalisés sur les grandes firmes des industries de haute-technologie. Très peu de travaux ont eu pour objet théorique la coopération des petites entreprises. D'autre part, nous avons souligné l'importance et la légitimité des petites entreprises comme objet théorique à part entière en introduisant les théories et les recherches qui leur étaient spécifiques. Nous avons ainsi identifié notre objet théorique : la coopération des petites entreprises.

C'est à partir de cet objet théorique que nous avons construit l'objet de recherche de la thèse. Du fait que très peu de recherches se soient focalisées spécifiquement sur la coopération des petites entreprises, nous étions face à un océan bleu au sens de Kim et Mauborgne (2015). De ce fait, nous pouvions construire un objet de recherche au large rayonnement. De plus, la nature de la thèse étant composée de plusieurs articles, nous pouvions construire un objet de recherche composé de plusieurs problématiques.

Après la revue de la littérature sur la coopération des petites entreprises et sur les stratégies de coopération inter-firmes entre petites entreprises, nous avons constaté qu'aucune étude n'expliquait comment fonctionnait réellement la coopération entre petites entreprises. Aucune étude n'avait cherché à expliquer à quelle(s) théorie(s) ou à quelle(s) loi(s) obéissait la coopération entre petites entreprises. De plus, il semblait nécessaire, et logique, de chercher en premier lieu à expliquer comment fonctionnaient ces relations inter-organisationnelles spécifiques avant de poursuivre notre travail de recherche. Comprendre en profondeur le phénomène nous permettrait ainsi d'affiner nos recherches futures, de rendre nos résultats plus précis et les implications managériales plus pertinentes. C'est ainsi que nous avons

construit le premier objet de recherche cherchant à comprendre les modalités de la coopération entre petites entreprises.

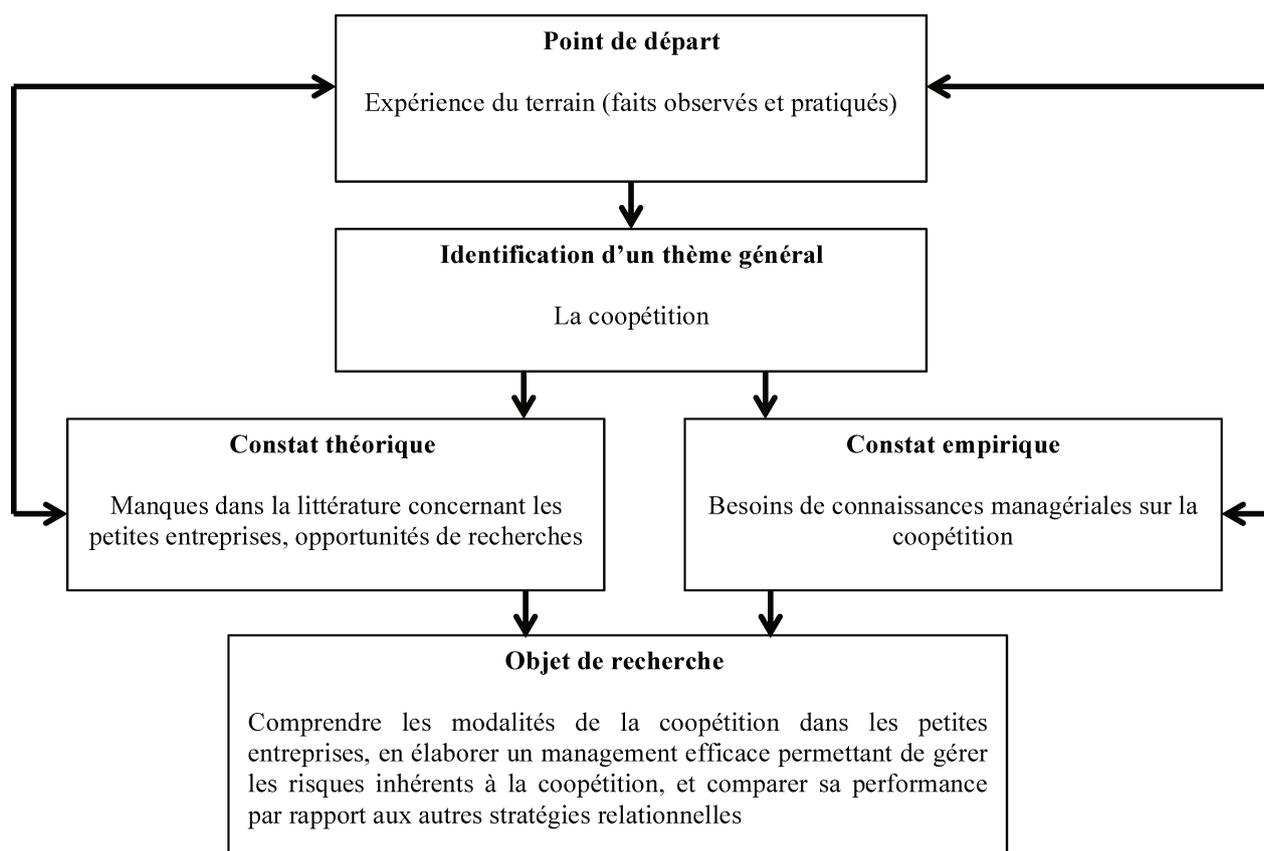
La revue de la littérature sur les stratégies de coopération inter-firmes et sur la coopération a souligné la grande importance du rôle du management de telles relations dans le succès des stratégies inter-organisationnelles. De part sa nature paradoxale, la coopération crée des tensions et des risques. C'est une stratégie spécifique nécessitant un management tout autant spécifique. C'est ainsi que nous avons construit le deuxième objet de recherche, à savoir élaborer un management efficace permettant de gérer les risques de la coopération entre petites entreprises.

La performance est l'autre élément qui a fait l'objet d'un grand nombre de recherches. De plus, les résultats sur l'impact de la coopération sur la performance sont mitigés. Certaines études présentent des résultats positifs (Luo et al., 2007 ; Peng et al., 2012), d'autres présentent des résultats négatifs (Kim et Parkhe, 2009), et d'autres études empiriques montrent des résultats neutres (Knudsen, 2007). Il semblerait que les études antérieures se soient uniquement focalisées sur l'impact de la coopération en amont sur la performance. Par conséquent, nous avons construit le troisième objet de recherche, à savoir comparer l'impact de la coopération en aval sur la performance par rapport aux autres stratégies relationnelles telles que la compétition et la coopération.

Ces constats théoriques et empiriques ont été confrontés tout au long de la réflexion à l'expérience initiale du terrain afin d'enrichir et d'affiner la réflexion et le processus de construction de l'objet de recherche.

Ces trois objets de recherche spécifiques forment ensemble l'objet de recherche général de la thèse. Ces trois objets s'enchaînent de façon logique. En effet, le premier objet sert à comprendre le fonctionnement de la coopération entre petites entreprises. Une fois le fonctionnement compris et expliqué, nous introduisons le deuxième élément cherchant à expliquer comment manager les risques inhérents à une telle relation. Enfin, le troisième élément vient interroger la performance de la coopération en aval dans un contexte de petites entreprises.

**Figure 9 : Processus de construction de l'objet de recherche**



Source : l'auteur

## **2. Complexité et difficultés dans la construction de l'objet de recherche :**

La construction de l'objet de recherche n'est pas forcément un processus simple et rectiligne, et peut s'avérer complexe. Ce processus peut varier en fonction de la réflexion et de l'avancée du travail de recherche. Par exemple, des pistes de réflexion peuvent finalement s'avérer infructueuses. Cela a été le cas dans la construction de notre objet de recherche. En effet, initialement la réflexion portait sur des questions sociologiques autour de la personne du propriétaire-dirigeant de petite entreprise telles que l'habitus et la trajectoire socio-professionnelle. Au fil de la réflexion, cet objet devenait de plus en plus difficile à cerner, et donc complexe. C'est alors que des opportunités de recherche ont surgi de la littérature (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). C'est ce qui a été le cas après la lecture de la Loi proxémique de Moles et Rohmer (1978) ou suite à la réflexion autour du cadre théorique du management de la coopétition.

La construction de l'objet de recherche comporte également certaines difficultés (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). La première réside dans la formulation qui ne doit pas prêter à plusieurs interprétations (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Pour l'éviter, il est nécessaire de bien délimiter l'objet de recherche et donc la réflexion initiale ce qui facilitera la formulation. En revanche, il faut faire attention à ne pas trop le restreindre ce qui pourrait barrer l'apparition de certaines opportunités de recherche. Une autre difficulté réside dans le sens de l'objet. Il faut veiller aux possibles présupposés qui pourraient se cacher dans l'objet (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Enfin, une erreur assez courante est de le confondre avec les objets théoriques, méthodologiques ou empiriques qui ne sont pas forcément des interrogations. Il est également souvent confondu avec les questions de recherche qui sont issues de l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Pour y remédier, le chercheur doit se poser plusieurs types de questions : « *qu'est-ce que ?* », « *pourquoi ?* », « *comment ?* », « *qui ?* », etc., et ne pas hésiter à modifier ou même à abandonner certaines pistes durant le processus de construction.

Dans ce premier chapitre, nous avons expliqué et détaillé le processus de construction de l'objet de recherche général de la thèse. Nous avons détaillé et justifié les trois objets de recherche le composant. Nous allons à présent introduire le cadre empirique, les méthodes et le design de recherche mobilisés afin de répondre à notre objet de recherche.

## **CHAPITRE 2 : CADRE EMPIRIQUE, METHODES ET DESIGN DE RECHERCHE**

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre empirique, les méthodes et le design de recherche mobilisés afin de répondre à notre objet de recherche. La première section de ce chapitre sera consacrée au cadre empirique. Nous y présenterons le secteur des agences immobilières et justifierons sa mobilisation dans notre travail de recherche. La deuxième section présentera les méthodes. Nous y détaillerons les approches qualitative et quantitative utilisées. Enfin, la troisième section présentera le design de recherche général de la thèse.

### **Section 1 : le cadre empirique**

#### **Présentation de l'activité des agences immobilières et justification de sa mobilisation**

Au sens de la Nomenclature d'Activités Française (NAF), les activités immobilières regroupent les activités : de marchands de biens immobiliers (en achat et revente de biens immobiliers propres) ; de location et d'exploitation de biens immobiliers ; immobilières pour le compte de tiers qui comprend notamment l'activité d'administration de biens immobiliers et l'activité des agences immobilières. C'est cette dernière activité des agences immobilières que nous étudions dans ce travail de recherche. On dénombre 47227 entreprises dans ce secteur d'activité (administrateurs de biens et agences immobilières) dont 30000 agences immobilières. Ces entreprises produisent une valeur ajoutée hors taxe de près de 5 milliards d'euros par an (INSEE, 2011).

L'activité des agences immobilières s'est imposée à nous comme une évidence pour nous aider à répondre à notre objet de recherche. Ce secteur comporte des caractéristiques parfaitement adaptées à la recherche sur la coopération en PME. Tout d'abord, quasiment 100% des 30 000 agences immobilières en France sont des PME

Ensuite, ce secteur est historiquement coopératif. Les premières stratégies de coopération y sont apparues à la fin du XIXe siècle aux Etats-Unis avec la création des MLS (Multiple Listing Service). Les MLS sont des associations locales composées d'agences immobilières concurrentes organisées en réseaux et partageant des ressources. La coopération ayant principalement lieu sur les activités de ventes immobilières, les ressources échangées sont des mandats de vente. En France, les MLS sont apparus au milieu des années 1990. De nombreuses agences immobilières françaises adoptent des stratégies de coopération avec leurs concurrents en s'inspirant des MLS américains. Le Fichier Amepi (Association des Mandats

Exclusifs des Professionnels de l'Immobilier) est l'équivalent français des MLS américains et repose par conséquent sur les stratégies de coopération. Le Fichier Amepi compte parmi ses sociétaires les organisations professionnelles (UNIS, SNPI et FNAIM), et les principaux réseaux commerciaux (Century 21, Orpi, Guy Hoquet, ERA, l'Adresse, Laforêt, Cimm, Solvimo, Avis, Immo de France). En France, 18000 agences sur les 30000 au total exercent une activité de vente. A ce jour, 3000 environ (17% des agences) sont membres d'un Fichier Amepi. Le Fichier Amepi est divisé en plusieurs associations locales rassemblant les agences immobilières locales. Il y a 180 associations locales dans 83 départements. En France, la coopération est présente dans le secteur des agences immobilières depuis plus de 20 ans. Cette stratégie commence à se généraliser au sein des agences immobilières françaises.

En outre, afin d'en étudier sa performance et de la comparer à celle d'autres stratégies relationnelles, nous devons trouver un secteur dans lequel les produits sont vendus selon plusieurs modalités. Le secteur des agences immobilières remplit cette condition. En effet, les biens peuvent y être vendus en pure compétition lorsque l'agence qui détient le mandat ne le partage pas avec les autres agences. Les biens peuvent également être vendus en coopération verticale lorsqu'une agence fournit un mandat de vente à une agence concurrente dans une relation client-fournisseur. Dans ce cas de figure, l'agence qui reçoit le mandat devient la seule habilitée à vendre le mandat.

Enfin, les biens peuvent être vendus en coopération horizontale en aval lorsqu'une agence transmet un mandat de vente à une autre agence tout en restant en compétition pour vendre ce mandat.

### **Un accès privilégié au terrain**

J'ai été agent immobilier pendant cinq ans. Tout d'abord chez Century 21 à Arles de septembre 2007 à juillet 2009, puis chez ORPI à Avignon de septembre 2009 à octobre 2012. Ces cinq années d'expérience m'ont permis d'acquérir une connaissance profonde du secteur de l'immobilier et du métier d'agent immobilier. Ceci a été un avantage durant l'exercice de la thèse. De plus, j'ai pu mobiliser mon réseau de contacts personnels afin d'avoir un accès privilégié aux données primaires et secondaires.

## **Section 2 : les méthodes**

Lorsque l'objet de recherche est défini, le chercheur doit alors choisir la méthode à employer afin d'y apporter une réponse. Il doit faire un choix entre une approche qualitative, une approche quantitative, ou bien une approche mixte mêlant les deux approches (Baumard et Ibert, 2007). Les approches qualitative et quantitative ne sont pas opposées mais complémentaires (Bartunek et al., 1993; Dumez, 2013). Aucune approche n'est supérieure à l'autre. Les deux approches peuvent être mises en œuvre pour répondre à un même problème (Bartunek et al., 1993; Dumez, 2013). En cas de mobilisation des deux approches, il apparaît une chronologie. L'approche qualitative est mobilisée en premier afin de faire ressortir des éléments du terrain étudié, le plus souvent dans une phase qualifiée d'exploratoire. L'approche quantitative quant à elle est mobilisée afin d'effectuer des traitements statistiques sur ces données dans une phase dite confirmatoire (Brabet, 1988; Dumez 2013).

Le plus important est de choisir la méthode appropriée afin de répondre au problème donné (McCall et Bobko, 1990).

L'approche qualitative sera plutôt mobilisée pour traiter des objets liés à la compréhension d'un phénomène en tenant compte du contexte. (Baumard et Ibert, 2007). Elle permet d'aboutir à trois types de résultats : un mécanisme, une typologie ou un concept (Depeyre et Dumez, 2007).

L'approche quantitative sera plutôt mobilisée pour traiter des objets décontextualisés liés à une mesure statistique des caractéristiques d'une population donnée (Dumez, 2013). Le chercheur mobilise spécifiquement cette approche dans trois types de démarches : l'expérimentation, la simulation et l'enquête.

C'est donc la nature de l'objet de recherche qui va décider de la nature de l'approche. L'approche influencera ensuite le type de données à recueillir, la méthode de collecte et la méthode d'analyse (Baumard et Ibert, 2007).

En tenant compte de ces éléments, nous avons donc mobilisé une approche qualitative via des études de cas en profondeur pour traiter nos deux premiers objets de recherche relatifs à la compréhension des modalités de la coopération entre petites entreprises et à l'élaboration d'un management spécifique des risques de la coopération entre petites entreprises. L'étude de cas est pertinente pour étudier un phénomène peu connu (Eisenhardt, 1989), ce qui est le cas des modalités et du management spécifique des risques de la coopération en PME. La revue de la littérature présentée dans la partie précédente a permis de souligner le manque de recherche à ce sujet et les enjeux théoriques qui en découlaient. De plus, l'approche qualitative est

préférable à d'autres méthodes lorsqu'il s'agit de répondre à des questions faisant référence au « pourquoi » et au « comment » d'un phénomène (Yin, 1981, 1984).

Cependant, la validité externe, c'est-à-dire la généralisation des résultats (Yin, 2003b), est la limite majeure de cette méthode car elle se réfère à un contexte particulier (Ayerbe et Missonier, 2007). Un moyen d'y remédier est de sélectionner et d'analyser plusieurs cas aux contextes très différents. Ces cas doivent tout de même présenter des caractéristiques pertinentes afin de répondre à la problématique de recherche (Stake, 1998). Il peut être intéressant de mobiliser un échantillon constitué de cas typiques et de cas atypiques (Mukamurera et al., 2006). La constitution d'un échantillon de cas variés permettra ainsi de réduire les biais relatifs au contexte de la recherche (Drucker-Godard et al., 1999). Le nombre de cas sélectionnés n'est pas important. En revanche, il faut que ces cas s'inscrivent dans une logique de réplication. Cette logique de réplication peut être littérale ou théorique. Dans la réplication littérale des résultats similaires sont attendus, alors que dans la réplication théorique, les cas devraient mener à des résultats différents (Yin, 2003b).

Une étude de cas simple a été mobilisée pour étudier la problématique liée aux modalités de la coopération dans les petites entreprises et au management des risques de la coopération entre petites entreprises. Nous avons étudié le cas des agents immobiliers du Fichier Amepi. Nous n'avons pas eu l'opportunité de pouvoir mobiliser une étude de cas multiple. Les caractéristiques de ce cas permettent, a priori, de répondre aux problématiques de recherche.

Enfin, nous avons mobilisé une approche quantitative pour le troisième objet relatif à l'impact de la coopération en aval sur la performance en utilisant un modèle de régression linéaire. En effet, ce modèle est utile afin d'étudier et de mesurer les relations existantes entre une variable expliquée, ici la performance, et une variable explicative, la coopération en aval. Dans cette étude, nous avons étudié les ventes immobilières réalisées par des agences membres du Fichier Amepi.

Cette partie sera donc composée de deux parties. La première partie sera consacrée à l'approche qualitative. Nous y détaillerons les méthodes utilisées dans les deuxième et troisième contributions. La seconde partie sera consacrée à l'approche quantitative utilisée pour la quatrième contribution.

## **Les approches mobilisées pour chaque contribution**

### **1. Une approche qualitative pour étudier les modalités de la coopération en PME**

#### ***Sélection du cas et design de recherche***

Le but de cette recherche est d'expliquer et de comprendre les modalités de la coopération entre les petites entreprises. Nous avons choisi d'étudier le cas des agences immobilières françaises membres du Fichier Amepi. Les raisons de ce choix ont été évoquées dans le chapitre consacré au cadre empirique.

Le design de recherche s'est déroulé en deux phases. Tout d'abord une phase exploratoire qui a consisté à mener huit entretiens individuels non-directifs auprès d'agents immobiliers membres et non-membres du Fichier Amepi. A la différence de l'entretien semi-directif, l'entretien non-directif ne suit pas un cadre établi abordant une série de thèmes définis (Baumard et al., 2007). Nous avons tenu à interroger des agents immobiliers non-coopératifs afin d'avoir une autre vision de la coopération. Cela aurait éventuellement pu faire ressortir un nouveau problème et donc une nouvelle opportunité de recherche. Nous avons également interrogé des membres du conseil d'administration du Fichier Amepi. Cette phase exploratoire, associée avec les cinq années d'expérience professionnelle dans ce secteur, nous ont permis de construire un guide d'entretien approprié utilisé lors d'une phase confirmatoire.

#### ***Sources des données***

Les données ont été collectées lors de la phase confirmatoire en menant seize entretiens individuels semi-directifs auprès de propriétaires-dirigeants d'agences immobilières membres du Fichier Amepi.

#### ***La taille de l'échantillon***

La taille de l'échantillon est primordiale dans une recherche qualitative. Elle peut être déterminée via une démarche traditionnelle ou une démarche itérative. Dans le cas de notre recherche, nous avons retenu la démarche itérative. Contrairement à la démarche traditionnelle qui consiste à déterminer la taille de l'échantillon au préalable, la démarche

itérative consiste à déterminer la taille de l'échantillon progressivement au fur et à mesure de l'avancement de l'étude (Royer et Zarlowski, 2007). Chaque élément de l'échantillon est sélectionné, les données sont ensuite récoltées et analysées tant que nous ne sommes pas parvenus à la saturation théorique (Yin, 1984). Ce principe consiste à ne plus récolter de données lorsque plus aucune donnée nouvelle n'émerge des entretiens. Ce principe de saturation représente une limite car elle est subjective. C'est le chercheur lui-même qui estime le moment de la saturation.

### ***Le guide d'entretien***

La construction du guide d'entretien s'est faite à partir des opportunités de recherche issues de la revue de la littérature et de la phase exploratoire. Nous avons tenu à élaborer un guide d'entretien qui aborde autant que possible tous les éléments de la coopération, à savoir les déterminants, le management et la performance.

La version du guide d'entretien présentée ci-dessous est la version finale. Une seule question a été supprimée du guide d'entretien entre la version initiale et la version finale. La question était : « *Quelles sont les activités sur lesquelles vous coopérez avec vos concurrents ?* », présente dans le thème 2. Nous en avons très vite conclu que la coopération entre agents immobiliers s'opérait simplement sur l'activité de vente immobilière, et non sur les activités de location, de gestion ou de syndic de copropriété. Par ailleurs, nous avons modifié certaines questions au fil des entretiens afin de les rendre plus précises.

Le guide d'entretien est constitué d'une fiche signalétique en guise d'introduction et de quatre thèmes organisés de façon chronologique. Le thème 1 est relatif à l'histoire de l'entrepreneur donc au passé. Les thèmes 2 et 3 sont relatifs aux pratiques de son métier, donc au présent. Enfin, le dernier thème est relatif à sa vision de l'évolution de sa profession, de sa profession et de sa vie personnelle, donc au futur.

### ***La fiche signalétique***

La fiche signalétique permet de concentrer plusieurs éléments de réponses qui facilitent ensuite le classement des entretiens mais également des données. De plus, elle sert d'introduction à l'entretien et permet de faire connaissance avec la personne interviewée avant de rentrer dans le vif du sujet. La fiche est pré-remplie et complétée à l'écrit au cours de l'entretien afin de gagner quelques minutes non-négligeables lors de la retranscription

informatique. Cette fiche signalétique est divisée en deux parties. La première sert à collecter des informations au sujet de l'entrepreneur interviewé. La seconde sert à collecter des informations au sujet de son entreprise. Nous avons choisi de récolter des données financières afin d'avoir des informations sur la taille de l'entreprise.

FICHE SIGNALÉTIQUE	
L'ENTREPRENEUR	L'ENTREPRISE
Nom :	Nom :
Année de naissance :	Réseau professionnel :
Profession des parents :	Année de création :
Diplômes et formation :	Nombre d'agences :
Année de débuts dans l'immobilier :	Activités (L/T/G/S) :
Age au moment de la création d'agence :	Effectif à temps plein : en Transaction :
Responsabilités locale/régionale/nationale :	CA total 2013 :
Associé(s) (O/N) :	CA transaction 2013 :

### ***Thème 1 : Trajectoire socio-professionnelle de l'entrepreneur :***

Ce premier thème permet de retracer le parcours professionnel de la personne interviewée tout en créant de l'empathie en début d'entretien. Nous avons décidé de poser la question 1.3 qui permet d'obtenir des éléments de réponse relatifs à la vision de l'entrepreneur sur son métier et ses semblables. Nous suspectons à ce moment là une homologie dans les visions du secteur d'activité grâce à l'habitus.

- |   |
|---|
| <p>1.1 Retracer-moi votre parcours professionnel jusqu'à présent.<br/> 1.2 Pourquoi êtes-vous devenu agent immobilier ?<br/> 1.3 Que pensez-vous de la profession ?</p> |
|---|

### ***Thème 2 : Les déterminants de la coopération***

Ce deuxième thème interroge l'interviewé sur les déterminants de la coopération, c'est-à-dire sur le « pourquoi ». La première question est très directe. Elle permet de savoir si l'entrepreneur a conscience de cette forme de coopération particulière. Nous savons au préalable que l'entrepreneur utilise des stratégies de coopération puisque nous interrogeons uniquement des entrepreneurs coopératifs afin de comprendre les modalités de la coopération. Nous cherchons avant tout à savoir s'il en a conscience ou pas.

- 2.1 Coopérez-vous avec des concurrents ?
- 2.2 Pourquoi coopérez-vous avec des concurrents ?
- 2.3 Parlez-moi de la coopération au sein du Fichier Amepi.
- 2.4 Quelles raisons vous ont poussé à y adhérer ?
- 2.5 Par quel processus s'est faite votre adhésion ?
- 2.6 Quels étaient vos objectifs initiaux ?
- 2.7 Pensez-vous que la coopération avec des concurrents vous ait aidé à les atteindre ?

### ***Thème 3 : Les modalités de la pratique et du management de la coopération :***

Ce troisième thème interroge l'interviewé sur les modalités et le management de la coopération, c'est-à-dire sur le « comment s'opère la coopération entre petites entreprises » et sur le « comment se manage cette coopération ». C'est le thème central de notre guide d'entretien car nous interrogeons l'entrepreneur sur ses relations avec ses concurrents. Ici, c'est avant tout l'aspect social qui est interrogé. La question 3.1 permet de connaître l'avis du dirigeant sur le paradoxe de la coopération. Concernant la question 3.2, nous avons scellé lors de la phase exploratoire une distinction entre les partenaires-concurrents, c'est-à-dire les coopérateurs, et les concurrents. Nous voulions mettre en lumière cette éventuelle différence d'appellation. La question 3.4 est ouverte et permet d'aborder le thème du management de la coopération. La question 3.5 est relative aux déterminants dans l'exercice de la coopération. Nous cherchions à connaître les déterminants du déclenchement de la coopération et non les déterminants l'émergence questionnés dans le thème 2. C'est pour cette raison que cette question apparaît dans le thème relatif aux modalités et non dans le thème relatif aux déterminants. Enfin, la dernière question de ce thème a été ajoutée à la suite du premier entretien lorsqu'un agent immobilier interviewé a abordé de lui-même le problème de comportement d'un des membres du Fichier Amepi. Cette question permettait d'aborder la notion de risques de comportements opportunistes et leur gestion en interne.

- 3.1 « Coopérer avec des concurrents », qu'est-ce que cela vous inspire ?
- 3.2 Comment qualifiez-vous les agences avec qui vous coopérez ?
- 3.3 Décrivez-moi les rapports que vous entretenez avec ces agences.
- 3.4 Parlez-moi de la gestion du Fichier Amepi.
- 3.5 Pour quelles raisons allez-vous coopérer avec un concurrent donné ?
- 3.6 Parlez-moi des inconvénients et des freins dans la coopération avec un concurrent.
- 3.7 Quels sont d'après vous les points à améliorer ?
- 3.8 Avez-vous déjà eu affaire à des problèmes de comportements de la part d'autres membres ?

#### ***Thème 4 : Les perspectives d'avenir :***

Ce quatrième et dernier thème interroge l'entrepreneur sur sa vision. Il permet de récolter des éléments intéressants sur sa vision de l'avenir de sa profession, de son entreprise, de sa carrière professionnelle et de sa vie personnelle.

- 4.1 Comment voyez-vous l'évolution de votre entreprise à court, moyen et long termes ?
- 4.2 Quels sont vos objectifs personnels à court, moyen et long termes ?
- 4.3 Quels sont vos objectifs professionnels à court, moyen et long termes ?
- 4.4 Comment voyez-vous l'évolution de la coopération entre agences immobilières ?
- 4.5 Selon vous, est-ce que la coopération avec les concurrents est un facteur de développement de la profession ?

#### ***Les entretiens***

Les entretiens de la phase confirmatoire se sont déroulés en face à face à l'exception de trois d'entre eux qui ont été effectués par téléphone. Nous avons déjà rencontré en face à face les trois personnes interrogées par téléphone lors de la phase exploratoire. Nous avons opté pour l'entretien téléphonique car ces personnes à cette époque là ne pouvaient pas nous assurer de libérer un créneau horaire précis. Nous avons donc pris des rendez-vous téléphoniques sur les plages horaires assez larges, souvent sur une matinée entre 9h et 12h, ou en fin de journée entre 17h et 19h. C'est l'entrepreneur lui-même qui nous appelait lorsqu'il avait un moment de libre durant cette plage horaire. Les entretiens en face-à-face se sont tous déroulés dans les agences immobilières.

La période des entretiens s'est étendue de juin 2014 à mai 2015. Chaque entretien a été réalisé en français et a été enregistré avec un enregistreur de voix. La durée moyenne des entretiens était d'environ une heure.

Il est important de noter que nous avons respecté un processus particulier pour chaque entretien. Lors de chaque demande d'entretien auprès d'un entrepreneur, nous présentions notre travail de recherche sur le thème des stratégies concurrentielles des agences immobilières et non sur la coopération afin de ne pas biaiser les résultats. Nous ne voulions pas utiliser le terme « coopération » pour savoir si l'entrepreneur interrogé connaissait le mot et l'utilisait spontanément. Nous ne voulions pas également que ce mot influence le discours des entrepreneurs.

## ***Traitement des données***

L'approche qualitative comporte trois grands risques du fait de la subjectivité du matériau que le chercheur doit s'efforcer d'éviter (Dumez, 2013). Ces risques sont : le risque lié aux êtres de raisons, le risque de circularité et le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité<sup>1</sup>. C'est principalement au moment du traitement des données que le chercheur doit faire en sorte de les anticiper. Pour les éviter, le chercheur doit en premier lieu s'efforcer de décrire et de raconter les acteurs, leurs actions et leurs interactions. Ces éléments sont les conditions d'une bonne recherche qualitative (Dumez, 2013). Le chercheur doit ensuite mobiliser une théorie initiale assez ouverte afin de permettre une réflexion objective de la part du chercheur afin d'éviter le risque de circularité. Il doit également mobiliser d'autres théories qui pourraient éventuellement expliquer le phénomène étudié et adopter un raisonnement critique afin d'éviter le risque de méconnaissance du phénomène qu'équifinalité (Dumez, 2013). Nous nous sommes efforcés de tenir compte de ces éléments afin d'éviter tous ces risques qui pourraient rendre notre traitement peu objectif et nos résultats erronés.

Les entretiens ont donc été retranscrits d'une manière narrative afin d'en extraire des segments codés analysés manuellement (Miles et Huberman, 2003). Nous avons tout d'abord utilisé le principe de l'attention flottante afin de traiter le matériau. Ce principe consiste à lire plusieurs fois le matériau issu des retranscriptions sans prendre de notes afin de s'en imprégner. Cette attention flottante permet de faire ressortir des thèmes (Dumez, 2013).

Nous avons ensuite opté pour un traitement manuel des données et non via un logiciel du type NVivo par manque de temps. En effet, il nous aurait fallu au préalable nous former à l'utilisation de ce logiciel mais nous étions pris par le temps. De plus, l'ensemble du matériau ne représentait pas une charge colossale et permettait un traitement manuel.

Le codage s'est par la suite effectué en deux étapes (Miles et Huberman, 2003). Nous avons tout d'abord créé des catégories par des vas et viens entre le terrain et la littérature, puis un codage multithématique. Selon Ayache et Dumez (2011a; 2011b), le codage multithématique repose sur trois principes. Il faut tout d'abord retenir un nombre suffisant de thèmes afin de quadriller l'ensemble du matériau. Ensuite, il faut chercher l'hétérogénéité des thèmes. Enfin, il faut rechercher à recouper les thèmes entre eux. Les thèmes issus de ce codage sont relatifs aux déterminants de la coopération, à la proximité, au phénomène de paroi, au management de la coopération et aux résultats issus de la coopération.

---

<sup>1</sup> « *Le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents* » (Bertalanffy, 1969, p. 38).

Le traitement et l'analyse des données nous ont permis d'expliquer les mécanismes de la coopération. Ces résultats permettent d'apporter une explication pertinente quant aux modalités de la coopération en PME. Les résultats de cette recherche sont détaillés dans la troisième partie.

## **2. Une approche qualitative pour étudier le management de la coopération en PME**

### ***Sélection des cas et design de recherche***

L'objectif de cette recherche est à visée normative, il s'agit d'élaborer un management spécifique permettant de gérer les risques de la coopération entre PME. Nous avons choisi de mobiliser une nouvelle fois la méthode de l'étude de cas simple. Nous avons une nouvelle fois mobilisé le cas de la coopération des agents immobiliers du Fichier Amepi.

### **Le cas de coopération entre agents immobiliers du Fichier Amepi :**

Nous avons mobilisé une nouvelle fois le cas des agents immobiliers membres du Fichier Amepi. Un matériau très riche et pertinent est ressorti de l'analyse des retranscriptions des entretiens. Les données qui nous ont servi dans cette étude sont issues du même échantillon que nous avons détaillé précédemment.

La seule différence avec l'étude sur les modalités réside dans le traitement des données. En effet, le thème relatif au management de la coopération issu du codage a spécifiquement été utilisé dans cet article.

Le traitement et l'analyse des données nous ont permis d'expliquer le management spécifique de la coopération entre petites entreprises. Les résultats issus de ce cas ont été confrontés aux résultats issus du cas des marchands romains afin d'apporter des résultats globaux.

Les résultats de cette étude de cas permettent d'élaborer un management spécifique de la coopération en PME. Les résultats de cette recherche sont détaillés dans la troisième partie.

### 3. Une approche quantitative pour étudier la performance de la coopération entre petites entreprises

#### *Sélection du cas*

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact de la coopération sur la performance. Plus précisément, nous étudions la coopération horizontale ayant lieu sur les activités en aval de la chaîne de valeur. Quant à la performance, nous l'étudions au niveau du produit. Nous avons choisi d'étudier le cas des ventes de biens immobiliers par des agences membres du Fichier Amepi. Nous avons développé les raisons de ce choix dans la partie relative au champ empirique. L'analyse statistique retenue pour notre recherche est l'analyse de régression linéaire multiple. La méthode d'analyse mobilisée est la méthode des moindres carrés (ou Ordinary Least Squares).

#### *L'analyse de régression linéaire*

L'analyse de régression est une des méthodes explicatives les plus utilisées en économétrie (Evrard et al., 2003). Par définition, « *l'analyse de régression est un outil qui permet d'étudier et de mesurer la relation existant entre deux ou plusieurs variables* » (Dodge, 2007, p.15). On parle de modèle de régression simple si la variable expliquée dépend d'une seule variable et de modèle de régression multiple si elle dépend de plusieurs variables (Dodge, 2007). Il s'agit d'une régression linéaire lorsque la relation entre les variables est linéaire.

Le modèle de régression linéaire simple est le suivant (Dodge, 2007) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Y est la variable à expliquer (variable dépendante)

X est la variable explicative (variable indépendante)

$\beta_0$  et  $\beta_1$  sont les paramètres à estimer

$\varepsilon$  est le résidu, le terme d'erreur aléatoire

L'analyse de régression consiste à estimer les paramètres  $\beta_0$  et  $\beta_1$ . Pour cela nous choisissons des valeurs  $\hat{\beta}_0$  et  $\hat{\beta}_1$  afin que la distance entre Y et  $(\beta_0 + \beta_1 X)$  soit minimale (Dodge, 2007).

Par conséquent, il faut donc que :

$$\varepsilon = Y - \beta_0 - \beta_1 X$$

La méthode d'estimation des paramètres  $\beta_0$  et  $\beta_1$  la plus utilisée est la méthode des moindres carrés. Elle consiste à minimiser la somme des carrés des erreurs, c'est-à-dire des écarts entre les points et la droite de régression. Nous prenons les carrés pour ne pas que les erreurs se compensent en cas de signes différents.

La régression simple est un cas particulier de la régression multiple (Dodge, 2007). Le principe est le même pour une analyse de régression linéaire multiple (Evrard et al., 2003).

### ***La fiabilité de l'analyse***

L'interprétation des résultats se fait grâce à plusieurs indices (Carricano et al., 2008) :

- Le coefficient de corrélation multiple qui est un indice variant de -1 à 1 et qui indique la force de la relation entre toutes les variables indépendantes et la variable dépendante. Plus le coefficient sera élevé et plus la relation entre les variables sera élevée.

- Le coefficient de détermination (coefficient de corrélation multiple au carré) qui indique la part de variance de la variable dépendante par les variables indépendantes.

- Le coefficient standardisé (Bêta) qui permet de comparer la contribution des variables individuellement.

- Le test de Fischer qui mesure la fiabilité de l'estimation de Y. Il indique si la variance est significative ou non.

- Le test de Student qui indique si chaque coefficient des variables est significatif.

### ***Sources des données***

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous devons comparer les différentes modalités de ventes de biens immobiliers. Nous devons en effet comparer les ventes réalisées en

coopétition horizontale, en coopétition verticale et en compétition pure. Aucune base de données n'existait, il a donc fallu en construire une. C'est sans aucun doute le travail le plus long et le plus fastidieux de ce travail de thèse. La construction de la base aura duré neuf mois, de février 2014 à novembre 2014.

Nous avons sélectionné les ventes du Fichier Amepi d'Avignon réalisées en 2013 afin de constituer notre base de données. Ce réseau coopétitif est un des plus actifs de France avec environ 500 ventes immobilières par an. Ce chiffre nous permet potentiellement de constituer une base de données riche.

Nous avons contacté par email le président de ce Fichier Amepi le 19 décembre 2013 afin de lui présenter notre étude et lui demander l'autorisation de relever les données des agences de son réseau. Il nous a répondu le jour même en nous témoignant son grand intérêt pour ce travail de recherche et en nous donnant un accord de principe. Toutefois, les directeurs des agences membres de son réseau étant indépendants, il ne pouvait pas nous donner un accord global. Afin d'obtenir l'autorisation de chaque membre du réseau, il nous a proposé d'intervenir lors d'une réunion de son réseau le 14 février 2014 et de leur demander l'autorisation individuellement.

Le 14 février 2014 nous avons donc participé à cette réunion. Nous avons présenté notre travail de recherche et justifié les données dont nous avons besoin pour réaliser notre étude. Tous les directeurs d'agences ont donné leur accord à l'issue de cette réunion.

Le recueil des données s'est fait en plusieurs étapes. La première étape a consisté à demander aux agents immobiliers de centraliser leurs données et de nous les envoyer. La seconde a consisté à aller recueillir des données supplémentaires de manière indépendante dans une base de données du Fichier Amepi appelée « La Base des Biens Vendus ».

Nous avons tout d'abord demandé aux directeurs de chaque agence de nous envoyer les données en leur possession. Le but était dans un premier temps de leur demander les informations auxquelles nous ne pouvions pas avoir accès par nos propres moyens. Afin de faciliter le recueil des données, nous avons envoyé à chaque agence deux tableaux pré-remplis (Tableau 11 et Tableau 12). Les données demandées dans chaque tableau ont été préalablement sélectionnées à la suite de la revue de la littérature sur la performance dans le secteur de l'immobilier (Doiron, Shilling, & Sirmans, 1985; Johnson, Springer, & Brockman, 2005; Jud & Frew, 1986; Kamath & Yantek, 1982; Yavas & Colwell, 1995).

Le premier tableau a servi à recueillir les données relatives aux ventes pour chaque bien :

- Le nom de l'agence qui avait le mandat de vente

- Le nom de l'agence qui a vendu le bien
- Si la vente s'est faite via le Fichier Amepi
- Le type de mandat de vente (simple ou exclusif)
- Le prix initial de vente
- Le prix de vente final
- Le délai de vente en jours
- Le type de bien (appartement, maison, terrain ou immeuble)
- La surface du bien
- La surface de l'extérieur
- La ville où était situé le bien

Ces données nous ont permis de classer les ventes selon les différentes modalités.

Le second a servi à recueillir les données relatives à chaque agence :

- Le nom de l'agence
- Le réseau commercial (franchise, coopérative ou agence indépendante)
- La date de création de l'agence
- Les activités de l'agence (transaction, location, gestion, syndic)
- La date de création du service transaction
- Le chiffre d'affaires total de l'agence en 2013
- Le chiffre d'affaires du service transaction en 2013
- Le nombre d'employés au service transaction
- Si l'agence faisait partie de l'ancien réseau coopératif ? (FFIP ou SIA)
- La date d'adhésion au FFIP ou au SIA

Nous n'avons pas demandé la date d'adhésion au Fichier Amepi d'Avignon aux agents immobiliers membre du réseau car le président du réseau nous avait donné ces informations au préalable.

L'ensemble de ces données nous ont permis de classer les agences par taille, soit en fonction du chiffre d'affaires total ou par service transaction, soit par nombre d'employés.

**Tableau 11 : Tableau pré-rempli 1**

Agence mandat	Agence sortie	Vente Amepi oui/non	Type mandat s ou e	Prix mandat	Prix vente	Délai (j)	Type bien a/m/t/i	Surface	Extérieur (surface)	Secteur géo (ville)
---------------	---------------	---------------------	--------------------	-------------	------------	-----------	-------------------	---------	---------------------	---------------------

**Tableau 12 : Tableau pré-rempli 2**

Nom	Réseau	Date de création	Activités t/l/g/s	Date création service t	Ca agence	Ca service	Nombre d'agents immo en T	Adhésion FFIP ou SIA oui/non	Date adhésion FFIP ou SIA
-----	--------	------------------	-------------------	-------------------------	-----------	------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------

Dans un second temps, nous sommes allés récolter les données supplémentaires dans la base de données du Fichier Amepi. Le président du Fichier Amepi d'Avignon nous a en effet donné des codes d'accès afin que nous puissions recueillir les données dont nous avons besoin de façon indépendante afin de compléter notre échantillon.

### *L'échantillon*

Au total, nous avons recueilli les données relatives à 469 ventes, dont 315 (67%) ont été réalisées en coopération horizontale, 108 (23%) en compétition et 46 en coopération verticale (10%).

### *Traitement des données*

Nous allons détailler les variables de notre recherche. Les variables ont été codées en anglais car elles ont fait l'objet de communications et d'un article soumis en anglais.

#### *Variable dépendante :*

La variable dépendante de notre recherche est la performance au niveau du produit. Les recherches académiques précédentes dans le secteur de l'immobilier proposent deux mesures de la performance. La première est la « performance prix » (PP). C'est la différence entre le prix de mandat initial et le prix de vente final. La seconde est la « performance temps ». C'est le délai de vente en jours entre la date de signature du mandat de vente et la date de signature du compromis de vente (TOM = Time On Market). La pertinence de ces mesures de la performance est soulevée par Yavas et Yang (1995) dans leur article pionnier ayant pour objet la performance en immobilier. D'après eux, l'agent immobilier (le mandataire) et le client

vendeur (le mandant) ont le même objectif, c'est-à-dire de vendre le bien au meilleur prix (performance prix) et le plus vite possible (performance temps). Ces mesures de la performance ont ensuite été réutilisées dans de nombreuses recherches ayant pour objet la performance en immobilier (Ford, Rutherford, & Yavas, 2005; Hendel, Nevo, & Ortalo-Magné, 2009; Larsen, 1991; Munneke & Yavas, 2001; Rutherford et al., 2001; Yavas & Colwell, 1995; Yavas & Yang, 1995)

Par conséquent, dans notre étude, nous définissons la « performance prix » comme l'habileté de l'agent immobilier à réduire la différence de prix entre le prix initial de vente inscrit sur le mandat et le prix de vente final. De la même façon, nous définissons la « performance temps » comme l'habileté de l'agent immobilier à réduire les délais de vente entre le moment où le client signe le mandat de vente et la signature du compromis de vente.

#### *Variables indépendantes :*

Nous utilisons quatre variables indépendantes dans notre recherche. La première est la taille de la firme focale (SIZE) qui est mesurée en nombre de ventes réalisées durant l'année 2013 par cette agence. La deuxième est la première modalité de vente, la coopération verticale (VCOOPET). C'est une variable nominale prenant la valeur de 1 si la vente du bien s'est faite en coopération verticale et 0 si ce n'est pas le cas. La troisième variable indépendante est la deuxième modalité de vente, la coopération horizontale (HCOOPET). C'est également une variable nominale prenant la valeur de 1 si la vente du bien s'est faite en coopération horizontale et 0 si ce n'est pas le cas. Enfin, la dernière variable indépendante est relative à l'expérience de la coopération (EXPER). C'est une variable nominale qui prend la valeur de 1 si l'agence focale était adhérente du FFIP ou du SIA dans le passé et 0 si ce n'est pas le cas.

#### *Variables de contrôle :*

Plusieurs variables de contrôle sont utilisées dans notre modèle. Elles sont toutes issues des recherches antérieures ayant pour objet la performance dans le secteur de l'immobilier (Ford et al., 2005; Hendel et al., 2009; Larsen, 1991; Munneke & Yavas, 2001; Rutherford et al., 2001; Yavas & Colwell, 1995; Yavas & Yang, 1995). Les variables de contrôle sont le nombre de chambres (BED) ; le nombre de salles de bains (BATH) ; l'âge du bien (AGE) en mois, la présence ou non d'un garage dans le bien (GAR) prenant la valeur de 1 si le bien a un garage et 0 si ce n'est pas le cas ; l'appartenance à une franchise commerciale (FRAN) prenant la valeur de 1 si le bien a un garage et 0 si ce n'est pas le cas.

Toutes ces variables sont répertoriées dans le Tableau 13.

**Tableau 13 : Les variables utilisées dans l'analyse**

Type de variables	Nom des variables	Définition	Nature des variables	Valeur
<b>Variables dépendantes</b>				
<i>Performance Prix</i>	“PP”	L'opposé de la différence entre le prix du mandat et le prix de vente final. C'est l'opposé de la réduction du prix.	Num.	[0; +∞[ Euros
<i>Performance Temps</i>	“TP”	L'opposé du nombre de jours entre la signature du mandat de vente et la signature du compromis de vente. C'est l'opposé du délai de vente	Num.	[0; +∞[ Jours
<b>Variables indépendantes</b>				
<i>Taille firme focale</i>	“SIZE”	Le nombre de ventes effectuées en 2013 par la firme focale	Num.	[0; +∞[ Ventes
<i>Coopétition verticale</i>	“VCOOPET”	Si la vente s'est faite en coopération verticale, c'est-à-dire dans une relation « client-fournisseur » entre agents immobiliers concurrents	Dummy	1
		Si non		0
<i>Coopétition horizontale</i>	“HCOOPET”	Si la vente s'est faite en coopération horizontale via le Fichier Amepi	Dummy	1
		Si non		0
<i>Expérience de la coopération</i>	“EXPER”	Si la firme focale était adhérente du FFIP ou du SIA entre 2004 et 2009 avant de rejoindre le Fichier Amepi	Dummy	1
		If not		0
<b>Variables de contrôle</b>				
<i>Nombre de chambres</i>	“BED”	Le nombre de chambres	Num.	[0; +∞[ Pièces
<i>Nombre de salles de bains</i>	“BATH”	Le nombre de salles de bains	Num.	[0; +∞[ Pièces
<i>Age du bien</i>	“AGEP”	L'âge du bien	Num.	[0; +∞[ Mois
<i>Garage</i>	“GAR”	Si le bien comporte un garage	Dummy	1
		Si non		0
<i>Membre d'une franchise</i>	“FRAN”	Si la firme focale est membre d'une franchise commerciale	Dummy	1
		Si non		0

## *L'analyse*

Nous avons construit trois modèles pour chaque variable dépendante (la performance prix et la performance temps) afin de tester nos hypothèses. La construction des hypothèses est justifiée dans la quatrième contribution présentée dans la deuxième partie consacrée aux contributions. Les modèles sont basés, comme indiqué précédemment, sur une analyse de régression linéaire.

Le premier modèle a pour but de mesurer l'impact des variables de contrôle sur les variables dépendantes. Le modèle est le suivant :

$$PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGE P + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \beta + \varepsilon$$

Dans le deuxième modèle nous ajoutons les variables indépendantes afin de tester les hypothèses H1 et H4.

$$PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGE P + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \alpha_6 SIZE \\ + \alpha_7 VCOOPET + \alpha_8 HCOOPET + \alpha_9 EXPER + \beta + \varepsilon$$

Dans le troisième modèle, nous testons les hypothèses H5 et H6 relatives à la mesure des interactions entre les variables relatives aux modalités de ventes, c'est-à-dire HCOOPET et VCOOPET, et la variable relative à la taille de l'entreprise.

$$PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGE P + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \alpha_9 EXPER \\ + \alpha_{10} VCOOPET \times SIZE + \alpha_{11} HCOOPET \times SIZE + \beta + \varepsilon$$

Les résultats permettent d'étudier l'impact de la coopération en amont sur la performance au niveau du produit dans le secteur des agences immobilières. Les résultats de cette recherche sont détaillés dans la troisième partie.

### **Section 3 : le design de recherche**

L'étape suivante après la définition de l'objet de recherche, le choix du cadre empirique et des méthodes est l'élaboration du design de recherche. Dans cette section nous donnerons dans un premier temps la définition du design de recherche et ses caractéristiques. Dans un second temps, nous élaborerons le design de recherche de la thèse en décrivant les designs de chaque contribution.

## **1. Définition et caractéristiques :**

Le design de recherche, également appelé architecture de recherche, est la quatrième étape du processus de recherche. Il permet d'articuler les différents éléments de la recherche tels que la revue de la littérature, la problématique, les données, l'analyse et les résultats. Son but est de définir les moyens dont nous avons besoin pour répondre à la problématique de la recherche (problématique, cadre théorique, démarche choisie, recueil des données, méthode d'analyse, résultats attendus et apports) (Royer et Zarkowski, 2007). C'est un élément crucial dans le processus de recherche, quels que soient l'objet de recherche et la méthode employée (Grunow, 1995). De plus, son élaboration peut permettre au chercheur de mieux appréhender le travail envisagé et même de réduire son anxiété liée au stress de la recherche (Morse, 1994).

La qualité du design de recherche réside dans la logique et la cohérence des éléments le constituant (Royer et Zarkowski, 2007). Son élaboration s'opère entre la définition de la problématique et le recueil des données, c'est-à-dire après le choix de la méthode à utiliser pour répondre à l'objet de recherche. Tout comme lors du processus de construction de l'objet de recherche, l'élaboration du design de recherche ne se fait pas de façon linéaire. Elle est souvent constituée d'erreurs, d'essais hasardeux ou infructueux. Ici aussi, les différentes opportunités de recherche qui vont apparaître au cours du processus de la recherche vont modifier et façonner le design. L'évolution du design de recherche peut être dû à l'émergence ou à la modification d'une idée, à l'apparition d'un problème sur le terrain de recherche, à l'apparition d'opportunités émanant d'un nouveau terrain, etc. (Royer et Zarkowski, 2007).

De plus, la notion de faisabilité doit être prise en compte (Royer et Zarkowski, 2007). En effet, le chercheur doit s'assurer qu'il ait en sa possession les moyens techniques et/ou financiers pour appliquer son design de recherche et ainsi répondre à l'objet de recherche. Il doit également s'interroger sur l'accès aux données (types, moyens nécessaires, personnes à contacter, etc.) et sur le temps qui lui est imparti pour réaliser son étude.

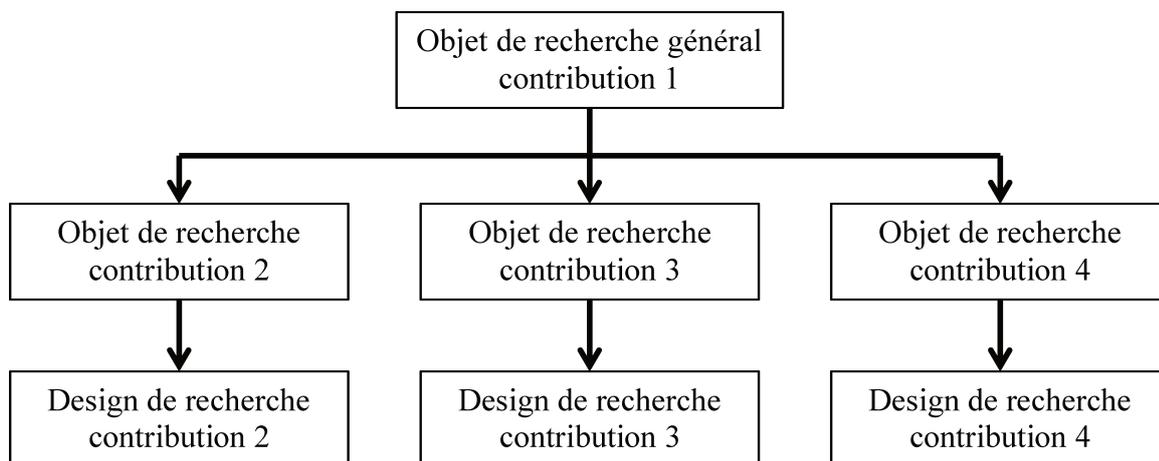
## **2. Le design de recherche général de la thèse :**

La thèse comporte un objet de recherche général. Cet objet de recherche a été construit après avoir effectué une revue de la littérature minutieuse sur la coopération. Cette revue de la littérature a abouti à l'écriture et à la parution d'un chapitre d'ouvrage dédié à la coopération

dans le secteur des agences immobilières. Cette contribution traite essentiellement de l'historique et des déterminants de l'émergence de la coopération dans ce secteur d'activités. Dans cette contribution, les questions relatives aux processus managériaux de la coopération entre petites entreprises et à sa performance sont également abordées. Plus précisément, les enjeux théoriques et empiriques émanant du management de la coopération entre petites entreprises, ainsi que de l'estimation de son impact sur la performance sont présentés comme des futures pistes de recherche. Ces questions relatives aux processus managériaux et à la performance sont traitées dans les trois autres contributions. Les contributions 2 et 3 traitent des processus managériaux de la coopération dans les petites entreprises. Ces contributions ont la coopération dans les petites entreprises comme objet. La contribution 4 traite de l'impact de la coopération sur la performance dans les petites entreprises. Cette dernière contribution a les petites entreprises comme contexte, et non comme objet.

Comme énoncé dans l'introduction générale, la particularité de cette thèse est d'être une thèse sur articles. Nous préférons le terme de « contributions » car tous les papiers produits ne sont pas encore publiés. Quatre contributions constituent donc le corps de la thèse. Chacune de ces contributions a un objet de recherche spécifique. Ces quatre objets de recherche forment l'objet de recherche général de la thèse (Figure 11).

**Figure 11 : Design de recherche général**



Source : l'auteur

Nous allons élaborer les quatre designs de recherche en tenant compte des caractéristiques et des éléments clés de son élaboration que nous venons d'évoquer.

## **2.1 Design de recherche contribution 1 :**

- Problématique : identifier les déterminants de la coopétition dans les petites entreprises et les nouveaux enjeux théoriques de la recherche sur la coopétition. Donner des pistes de recherches futures.
- Questions de recherche : quels sont les principaux déterminants de la coopétition dans les petites entreprises ?
- Cadre théorique : la théorie de la coopétition.
- Résultats attendus : nous cherchons à identifier les principaux déterminants de la coopétition entre petites entreprises et à dresser un agenda de recherche pertinent.

Apport de la recherche : les résultats enrichiraient la connaissance sur la théorie de la coopétition et orienteraient les futures recherches sur la coopétition selon les enjeux théoriques identifiés, c'est-à-dire selon les processus managériaux et la performance.

## **2.2 Design de recherche contribution 2 :**

- Problématique : comprendre les modalités de la coopétition dans les petites entreprises.
- Questions de recherche : comment fonctionne la coopétition dans les petites entreprises ? Sous quels principes ? Obéit-elle à une loi ou à une théorie spécifique ?
- Cadre théorique : la théorie générale de la coopétition qui servira de cadre général ; la Loi proxémique comme cadre spécifique à la coopétition dans les petites entreprises.
- Démarche choisie : qualitative, étude du cas des agents immobiliers coopétitifs. Démarche en deux temps : une phase exploratoire puis une phase confirmatoire.

- Recueil de données : données primaires via entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'agences immobilières adhérents d'un groupement professionnel coopératif.
- Méthode d'analyse : étude de cas.
- Résultats attendus : les recherches sur la coopération se sont essentiellement centrées sur les grandes entreprises. Il existe quelques recherches sur la coopération dans les petites entreprises. Cependant, aucune étude ne s'est intéressée aux modalités fondamentales de la coopération dans les petites entreprises. L'objectif de cette recherche est d'établir les fondements d'une théorie de la coopération entre petites entreprises. Le principal résultat attendu est de démontrer que la coopération entre petites entreprises obéit à la Loi proxémique.
- Apport de la recherche : les résultats enrichiraient la connaissance sur la théorie de la coopération mais également sur la Loi proxémique en l'utilisant dans un contexte inter-organisationnel pour la première fois. Ces résultats auraient d'importantes implications managériales pour les agences immobilières spécifiquement, mais aussi pour les petites entreprises en général.

### **2.3 Design de recherche contribution 3 :**

- Problématique : élaborer un management permettant de gérer les risques de la coopération dans les petites entreprises.
- Questions de recherche : comment manager les risques de la coopération dans les petites entreprises ? Quels principes de managements doit-on utiliser ?
- Cadre théorique : la théorie générale de la coopération comme cadre général ; le cadre théorique du management de la coopération comme cadre spécifique ; le théorie de la spécificité des PME.

- Démarche choisie : qualitative, étude de cas simple de management de la coopération entre petites entreprises.
- Recueil de données : données primaires via des entretiens semi-directifs.
- Méthode d'analyse : étude de cas simple.
- Résultats attendus : l'objectif de cette recherche est de compléter la connaissance sur le management de la coopération entre petites entreprises et principalement des risques coopératifs. D'après la littérature consacrée à la coopération, trois principes de management sont essentiels pour gérer la relation coopérative : la séparation organisationnelle, l'intégration individuelle du paradoxe et le co-management des activités communes. Ces principes ont seulement été élaborés pour gérer la coopération entre grandes entreprises. Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur la pertinence de ces trois principes pour gérer la coopération entre petites entreprises.
- Apport de la recherche : les résultats enrichiraient la connaissance sur la théorie de la coopération, en particulier dans un contexte de petites entreprises. Plus spécifiquement, les résultats contribueraient à la connaissance sur le management de la coopération et principalement sur la gestion des risques d'actes opportunistes. Ces résultats auraient d'importantes implications managériales pour les petites entreprises adoptant des stratégies de coopération telles que les agences immobilières.

#### **2.4 Design de recherche contribution 4 :**

- Problématique : examiner l'impact spécifique de la coopération horizontale en aval sur la performance au niveau du produit dans un contexte de petites entreprises.
- Questions de recherche : quel est l'impact de la coopération horizontale en aval sur la performance ? La coopération horizontale en aval a-t-elle un meilleur impact que la coopération et la compétition ?

- Cadre théorique : la théorie générale de la coopétition comme cadre général ; la théorie du « Bargaining Power » comme cadre théorique spécifique.
- Démarche choisie : test d'hypothèses à partir de bases de données.
- Recueil de données : données secondaires relatives aux ventes de biens immobiliers.
- Méthode d'analyse : méthode de régression linéaire.
- Résultats attendus : les résultats valideraient nos hypothèses selon lesquelles la coopétition horizontale en aval et l'expérience de la coopétition auraient un impact significatif sur la performance au niveau du produit.
- Apport de la recherche : cette recherche contribuerait à la théorie de la coopétition en étudiant ses impacts sur la performance au niveau du produit. Ces résultats seraient également riches d'enseignement pour le secteur des agences immobilières.

L'objet de recherche général de la thèse a été construit après avoir effectué une revue de la littérature de la coopétition et des stratégies de coopération entre petites entreprises. Cette revue de la littérature a fait l'objet d'une contribution dans laquelle nous identifions les enjeux théoriques de la recherche sur la coopétition dans les petites entreprises. Ces enjeux sont relatifs aux modalités, au management et à la performance de la coopétition entre les petites entreprises. Ces éléments font chacun l'objet de recherche spécifique suivant trois autres contributions. Leurs designs de recherche que nous venons de décrire forment le design général de la thèse et viennent ainsi répondre à l'objet de recherche général. Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche.

## **DEUXIEME PARTIE : LES CONTRIBUTIONS A LA RECHERCHE**

Dans les parties précédentes, nous avons décrit les cadres théorique, méthodologique et empirique de la thèse. Cette troisième partie est consacrée aux résultats. Elle est composée de cinq chapitres. Les quatre premiers chapitres sont nos contributions à la recherche. Le chapitre 1 est un chapitre d'ouvrage présentant la coopétition dans le secteur des agences immobilières. Dans ce chapitre nous dressons tout d'abord l'historique des stratégies de coopétition entre agences immobilières. Nous expliquons ensuite comment s'organisent la coopétition dans ce secteur. Enfin, nous présentons les principaux déterminants de l'émergence de la coopétition entre agences immobilières. Le chapitre 2 sert à expliquer comment fonctionne la coopétition entre petites entreprises au niveau inter-organisationnel en mobilisant la Loi proxémique. Dans le chapitre 3, nous expliquons comment manager le paradoxe coopétitif, et donc les risques de la coopétition entre petites entreprises par l'identification de principes de management spécifiques. Le quatrième chapitre étudie la performance de la coopétition au niveau des ventes dans le secteur de l'immobilier.

### **Récapitulatif des contributions :**

#### **Chapitre 1 :**

**Type de contribution : chapitre d'ouvrage**

**Titre : « Fight club : le combat des agences immobilières sur le ring de la coopétition »**

Auteurs : Marc Robert, Benjamin Mira, Bernard Cadeau

Publication en novembre 2014 (Pearson)

#### **Chapitre 2 :**

**Type de contribution : article scientifique**

**Titre : « La Coopétition entre les Petites Entreprises : une question de proximité »**

Auteurs : Benjamin Mira, Frédéric Le Roy, Marc Robert

Papier soumis à la Revue Internationale PME (RIPME)

Première soumission : 30/11/2015

Retour : 21/01/2016 (Révisions avec retour aux évaluateurs)

Cycle 2 : 26/04/2016

Retour : 06/06/2016 (Révisions avec retour aux évaluateurs)

Cycle 3 : 07/07/2016

Accepté à la publication : 22/08/2016

**Chapitre 3 :**

**Type de contribution : article scientifique**

**Titre : « Le management du paradoxe coopératif dans les petites entreprises »**

Auteurs : Marc Robert, Benjamin Mira, Frédéric Le Roy

Papier soumis à la Revue Française de Gestion (RFG)

Première soumission : 23/09/2016

**Chapitre 4 :**

**Type de contribution : article scientifique**

**Titre : « Downstream cooperation, bargaining power and product performance »**

Auteurs : Benjamin Mira, Marc Robert, Paul Chiambaretto, Frédéric Le Roy

Papier soumis à M@n@gement

Première soumission : 30/03/2016

Retour : 13/07/2016 (Revise and resubmit)

**CHAPITRE 1 : « FIGHT CLUB : LE COMBAT DES AGENCES IMMOBILIERES  
SUR LE RING DE LA COOPÉTITION »**

**Marc Robert\*\*** *\*\*MRM - Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
m.robert@montpellier-bs.com

**Benjamin Mira\*** *\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
benjamin.mira@univ-montp1.fr

**Bernard Cadeau** *Président d'ORPI*  
2 Villa de Lourcine, 75014 Paris  
bcadeau@orpi.com

## FIGHT CLUB

### LE COMBAT DES AGENCES IMMOBILIERES SUR LE RING DE LA COOPETITION

*“If you want to be incrementally better, be competitive. If you want to be exponentially better, be cooperative.” William Shakespeare.*

Nous avons pu voir dans les chapitres précédents que les secteurs composés de nombreuses petites entreprises en compétition étaient favorables au développement de stratégies de coopération. Pour autant, alors que le secteur vitivinicole s’appuie sur un passé marqué par une culture collaborative, qu’en est-il pour les secteurs qui sont historiquement très concurrentiels comme celui des agences immobilières ?

Dans le secteur de l’immobilier, les agences immobilières (y compris les administrateurs de biens) représentent 59 574 entreprises et emploient 116 077 salariés. Parmi ces entreprises, 58 000 sont de moins de 10 salariés, soit 97,4%. Les agences immobilières génèrent à elles seules une création de richesse de plus de 5 milliards d’euros dont nous avons estimé qu’au minimum un tiers était réalisé en coopération

Le secteur immobilier a connu une forte croissance à partir des trente glorieuses. La demande de logement a explosé ainsi que le nombre d’agents immobiliers. Ceci a conduit à une concurrence exacerbée toujours d’actualité. Au même moment, aux Etats-Unis, patrie de la libre concurrence, les agents immobiliers rivaux coopéraient entre eux. L’idée d’importer cette stratégie en France a germé dans l’esprit de certains responsables de grands réseaux de commercialisation nationaux. Les instances professionnelles ont alors impulsé la mise en œuvre et la diffusion de cette stratégie de coopération au sein des agences de terrain. La volonté sans faille d’introduire de la collaboration dans un univers de compétition acharnée fait qu’aujourd’hui la coopération n’est plus une simple idée mais une stratégie gagnante pour cette profession

L’étude du secteur de l’immobilier va nous permettre de constater que la coopération est adoptée par les agents immobiliers afin de renforcer leurs parts de marché en se protégeant d’une concurrence toujours plus forte et diversifiée. De plus, nous verrons que la coopération est considérée comme un levier de croissance économique majeur par un certain nombre de dirigeants d’agences immobilières et qu’elle est en passe de devenir une norme stratégique au sein du secteur.

## **I. LE CONTEXTE : LE CAS DES AGENCES IMMOBILIERES**

Cette première partie permettra de décrire le contexte du secteur des agences immobilières. Le but est de retracer l'évolution du secteur en France au travers de l'évolution de trois principaux facteurs : l'évolution de l'activité économique, l'évolution des pratiques du métier et l'évolution de la législation et de la réglementation. Ainsi les conditions de la mise en place de la stratégie de coopération avec les agences concurrentes, nommée « coopération », seront mieux comprises. L'activité des agences immobilières en France est en constante évolution depuis les trente dernières années. Elle est principalement influencée par l'évolution de trois facteurs majeurs que sont : l'évolution des conditions de marché très volatiles impactant les résultats économiques des agences, l'évolution des pratiques du métier, et l'évolution législative régissant à la fois la profession et la fiscalité liée à ce secteur d'activité.

### **Le marché de l'immobilier : une activité très volatile**

En France, le niveau d'activité des agences immobilières est fortement connecté aux conditions du crédit immobilier combinées au niveau d'inflation. Ces conditions de crédit découlent des politiques monétaires menées sur l'ensemble de la période. Elles ont eu pour objectif de régler les grands déséquilibres macro-économiques, comme notamment le ralentissement de l'activité économique, le manque de compétitivité de l'économie française mais également l'apparition d'une forte inflation. Depuis 1965, les variations de taux, comme celle du niveau de l'inflation, influencent directement le résultat économique des agences immobilières au travers de leur impact sur la capacité des acheteurs à acquérir les biens mis en vente. Le prix des biens et le nombre de transactions réalisées en sont influencés.

De 1965 à 2000, les prix et le nombre de ventes varient très fortement. Au début des années 2000, une bulle spéculative apparaît. Le prix augmente et le nombre de transactions chute. Aujourd'hui, les acquéreurs doivent réunir un apport représentant quatre ans et demi de salaire moyen, pour l'achat d'un bien ayant des caractéristiques moyennes. Alors qu'entre 1965 et 2000 seulement un apport de deux ans et demi était nécessaire.

Les conditions de marchés présentent une alternance de périodes propices à l'activité des agences (1975-1980, 1985-1991, 1998-2008, 2009-2011) et de périodes moins favorables, voire beaucoup plus difficiles, pour le niveau d'activité (1965-1975, 1980-1985, 1991-1998, 2008-2009, 2011-2014). En dépit de cette forte variabilité, l'activité des agences immobilières s'est développée en France avec une croissance du chiffre d'affaires et un nombre d'entités

toujours plus important. Cette constance dans un contexte aussi volatile s'explique par la capacité de la profession à s'adapter et à faire évoluer ses pratiques au quotidien.

### **Une forte capacité d'adaptation : une évolution constante des pratiques**

Jusqu'au milieu des années 80, le secteur des agences immobilières est caractérisé par l'aspect traditionnel de ses pratiques. Fort de ce constat, des franchises venant principalement des Etats Unis, vont s'implanter sur le marché français. L'apparition des franchises va conduire à l'évolution et à l'homogénéisation des pratiques commerciales de la profession immobilière. En 1987, la franchise américaine Century 21 choisit en premier l'hexagone en vue d'un développement stratégique futur sur le territoire européen. S'en suit l'arrivée d'Era en 1993. A la même époque, deux marques françaises voient également le jour, Laforêt et Guy Hoquet. Le groupe d'intérêt économique formé par Orpi prend également de l'ampleur avec le rachat du groupe Agences N°1 en 1995.

Le modèle des franchises américaines est ainsi pris comme modèle. L'unification des pratiques va s'intensifier avec l'arrivée d'internet dans le secteur en 1997. Ceci va considérablement changer les moyens de prospection, de promotion, de communication et de gestion de la clientèle. Les budgets consacrés à la publicité sur les supports de presse écrite se réduisent au profit des sites internet d'annonces spécialisés. Les attentes et le comportement de la clientèle sont également modifiés. La diversité de l'offre des agences est plus facilement comparée par le client potentiel, futur acquéreur. La pression concurrentielle entre agences s'élève mais également face aux particuliers qui ont plus de facilités pour vendre leurs biens sans le concours d'un professionnel de l'immobilier. Il apparaît à ce moment-là un fort risque de désintermédiation. De plus, depuis plusieurs années, les transactions entre particuliers sont facilitées par des sites internet qui simplifient la mise en contact entre eux. Ils aident à la promotion des biens à vendre. Le plus bel exemple est le site « ma petite agence.com ». La promotion du bien s'effectue sur le web, au travers du site internet, mais aussi sur le lieu physique grâce à l'envoi aux propriétaires d'un kit de panneaux d'affichage précisant l'URL de l'annonce en lien avec le bien à vendre. Les particuliers ne sont plus seuls, livrés à eux-mêmes sur la toile. Ce type d'entreprise du web offre un support technique et logistique. Des personnels du site se déplacent pour visiter le bien, prendre les mesures et réaliser une visite filmée qui permettra aux acquéreurs potentiels de faire des visites virtuelles ultérieurement directement sur le site internet de l'entreprise. Ceci a amené l'entreprise à avoir le slogan « devenez votre propre agent immobilier !...et n'oubliez pas que la commission en

moins c'est du bonheur en plus...». D'autres entreprises comme « CoachProprio.fr » proposent de devenir le partenaire de vos ventes entre particuliers au travers d'un suivi personnalisé tout au long du processus de vente.

Par ailleurs, l'outil internet a permis également l'émergence d'une nouvelle manière d'exercer l'activité professionnelle. L'exercice de la profession au travers des réseaux de mandataires voit le jour. Contrairement aux agences immobilières classiques, ces nouveaux réseaux proposent un service d'intermédiation sans agence physique. La visibilité s'effectue seulement à travers le web. Ils s'affranchissent ainsi de la nécessité de disposer d'un local commercial. Leur apparition s'est effectuée à la faveur de la crise de 2008. Parmi ces nouveaux acteurs, deux principaux réseaux peuvent être cités : Optimhome et Capi France. Ces deux entités ont été rachetées en 2011 par le Groupe Artémis, holding de la famille Pinault. Créé en 2006, Optimhome annonce un chiffre d'affaires en hausse de 15 % en 2012, s'élevant à 40 millions d'euros. Le réseau a réalisé 7 000 transactions cette année, soit 14 % de plus par rapport à l'exercice précédent. Optimhome compte à ce jour 1 300 agents mandataires en France et se développe à l'international. En 2013, le groupe s'est implanté au Portugal, en Allemagne et au Royaume Uni. Capi France, quant à lui, a été créé en 2002. En 2011, le groupe comptait 1400 mandataires et avait réalisé 6000 ventes pour un chiffre d'affaires total de 52 millions d'euros. Jacques Daboudet, président du groupe, explique : « Nous souhaitons réaliser 15 000 ventes et un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros d'ici à 2014 ». Il ajoute : « Cela nous permettrait d'intégrer le top 5 des réseaux immobiliers, alors que nous occupons actuellement la huitième place ». Les objectifs de ces nouvelles enseignes sont clairement affichés, elles veulent se faire une place sur le marché de l'immobilier français au côté des grands réseaux, tels que Century 21 ou ORPI, et surtout proposer un nouveau business model pour la profession.

La facilité d'accès à la profession permet également à d'autres professionnels tels que les notaires ou géomètres de pouvoir proposer, en complément de leurs activités, des services immobiliers, accroissant ainsi encore plus la concurrence. L'intensification et la diversification de la concurrence sous toutes ces formes vont pousser les agents immobiliers à repenser leurs pratiques au quotidien.

### **Une évolution législative : entre restrictions et soutiens**

L'évolution de la législation concernant l'accès à la profession ainsi que l'évolution de la législation fiscale dédiée au secteur d'immobilier, sont d'autres éléments déterminants pour le

niveau d'activité des agences immobilières. En effet, la chute du marché de l'immobilier et de l'activité des agences immobilières sont nettement moins prononcées qu'aux États-Unis ou qu'en Espagne. Les spécificités du secteur immobilier français en sont la principale raison. Elles proviennent notamment de la mise en œuvre de mesures de soutien au secteur, ciblées à la fois sur l'offre et sur la demande. Les mesures de soutien se matérialisent au travers de la succession des différentes lois de défiscalisation. L'impact de ce soutien se repère facilement en comparant l'évolution des prix de l'immobilier en France et dans les autres pays du monde. Par exemple, d'après *The Economist*, en 2012 par rapport aux chiffres de 2007, les prix ont chuté de moitié aux États Unis alors qu'en France ils ont retrouvé leur niveau initial.

### *Une activité encadrée*

Le contexte juridique régissant l'activité au sein du secteur immobilier a considérablement évolué au cours du temps. Les modifications du cadre juridique ont été effectuées au travers de la réforme en 2006 de la loi Hoguet encadrant la profession, et en 2014 avec l'adoption définitive de la loi ALUR. La Loi ALUR, loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové a été adoptée par le parlement le 20 février 2014. Cette loi régit de nombreux aspects de l'activité immobilière.

Certains articles impactent les pratiques des agents immobiliers au quotidien. Ils prévoient par exemple : l'encadrement des loyers dans certaines zones géographiques sous tension, des modifications dans les rapports locataires-propriétaires (délais de préavis, montant des dépôts de garantie), des réformes sur la répartition de la prise en charge des honoraires des agences immobilières entre les propriétaires et les locataires, la mise en place d'une garantie universelle des loyers (gratuite et publique sur l'ensemble du parc locatif privé), des modifications dans l'établissement des règles d'urbanisme au travers des Plans Locaux d'Urbanisme (réalisés à l'échelle de l'intercommunalité et non plus des communes, suppression des COS et de la taille minimale des terrains constructibles, etc.).

D'autres articles impactent directement la possibilité d'exercer la profession. Pour les agents immobiliers cette loi impose, plus particulièrement, des temps de formation obligatoires tout au long de la vie professionnelle. Cette obligation concerne l'ensemble des agents immobiliers, juniors comme seniors, salariés comme chefs d'entreprises. Le respect de cette règle conditionnera le renouvellement de leur carte professionnelle. L'accès à la profession ne peut se faire qu'après une formation d'un certain volume horaire. Ces règles suivent grandement les préconisations faites dans le livre blanc de l'immobilier, livre rendu par la profession au gouvernement avant la rédaction de la loi. Les grands réseaux commerciaux ont

pesé fortement dans la formulation de ces propositions. Ils prônaient pour un meilleur niveau de qualification des agents immobiliers.

#### *Les mécanismes de soutien : les lois de défiscalisation*

Avec les années 2000 et en parallèle de l'apparition et du développement des diagnostics obligatoires (diagnostic de performance énergétique, diagnostic plomb, amiante, termites, risques naturels et technologiques, etc.), de nombreux dispositifs tels que la loi SRU relative à la solidarité et au renouvellement urbain, la loi Robien en faveur de l'investissement locatif, ou bien encore la loi Duflot remplaçant récemment la loi Scellier, se sont succédés et ont profondément influencé le niveau d'activité du secteur.

Comme de nombreux autres secteurs économiques, l'immobilier a connu de profonds bouleversements. Nous remarquons que durant les trente dernières années le contexte économique a eu un effet direct sur les changements du secteur et sur la profession des agents immobiliers. En effet, la pression concurrentielle de plus en plus forte a conduit les agents immobiliers de terrain à modifier leurs pratiques et à impulser des changements législatifs. Après avoir agi sur ces deux précédents leviers, la nouvelle idée des agents immobiliers est d'innover au niveau stratégique.

## **II. L'IDEE D'UNE STRATEGIE EN REPOSE A UN CONTEXTE TRES INSTABLE : « LA COOPETITION »**

### **L'idée originale d'une stratégie révolutionnaire pour le secteur français**

La mise en place de la stratégie de coopération avec ses concurrents, nommée coopétition, a été le moyen pour la profession de faire face à un contexte très instable. L'idée est de permettre aux agences participantes de combiner à la fois les avantages de la compétition et de la coopération, le tout dans une logique finale de « gagnant-gagnant » entre les agences « partenaires-concurrentes ». La coopération permet le partage des mandats des biens à vendre et la compétition permet de conserver le dynamisme de l'activité. L'étape de coopération s'opère sur des phases entre agences dites B to B (Business to Business). Cette étape est éloignée du client. La compétition en revanche, s'opère sur des phases où les clients vendeurs et acquéreurs sollicitent les agences dans une relation dite B to C (Business to

Consumer). Ces dernières sont en concurrence pour vendre les biens dont elles ont partagé les mandats obtenus. La Figure 12 décrit le séquençage de leur activité :

**Figure 12 Le séquençage de l'activité des agences coopératives**

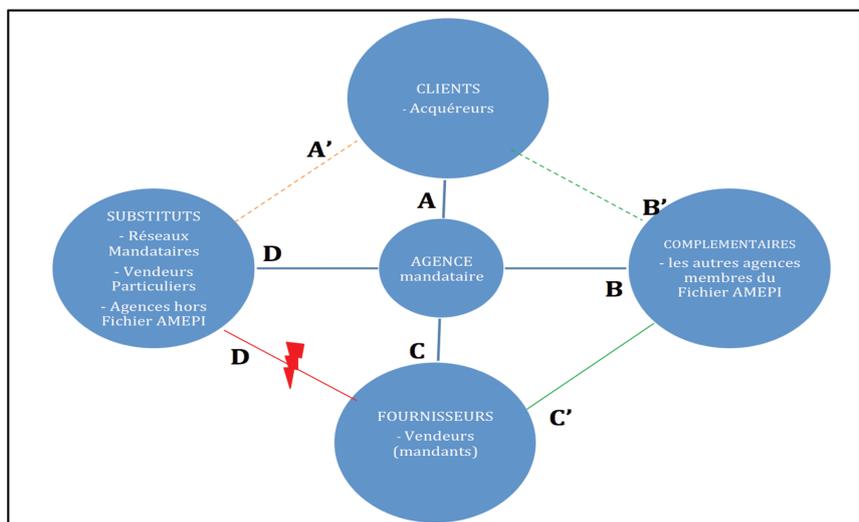


Source : les auteurs

L'idée de cette stratégie est apparue dans le secteur à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis sous le système appelé MLS (Multiple Listing Service). Elle s'est exportée dans d'autres pays du Monde. Actuellement en Europe, c'est en France et en Hollande qu'elle est la mieux implantée au sein des pratiques de la profession.

La coopération entre agences immobilières peut se résumer ainsi : lorsqu'un client vendeur (fournisseur de mandat) confie la vente de son bien immobilier via un mandat exclusif à un agent immobilier membre d'une association coopérative, ce dernier va le partager avec l'ensemble de ses partenaires-concurrents (agences complémentaires). La Figure 13 permet d'appréhender la chaîne de valeur des agences immobilières en coopération.

**Figure 13 La chaîne de valeur des agences immobilières coopératives<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> D'après les auteurs inspirés par la chaîne de valeur de Nalebuff & Branderburger (1995)

Les ressources alimentent le réseau coopétitif. Plus le réseau dispose d'un fichier commun fourni, plus son offre est attractive pour les clients potentiels, futurs acquéreurs, mais aussi pour les vendeurs conscients de la forte fréquentation de ce type de réseau. La diversité et l'étendue de l'offre donne un avantage concurrentiel au réseau par rapport aux substituts que sont les agences hors réseau et les mandataires. Un autre substitut au réseau coopétitif est représenté par les vendeurs particuliers ne passant pas par les agences. Par nature, ils n'offrent que peu de biens, et souvent un seul. Ils obligent ainsi les clients acheteurs à multiplier les prises de contacts et à réaliser eux-mêmes une pré-sélection. Si le réseau coopétitif propose des mandats exclusifs aux vendeurs, alors les entreprises hors réseau peuvent voir l'accès à la ressource des mandats se restreindre. Cette restriction peut impacter ensuite leur attractivité aux yeux des clients acquéreurs, et à terme, aux yeux des vendeurs, fournisseurs de mandats. Cette chute d'attractivité est matérialisée, dans le schéma ci-dessus tiré des travaux de Brandenburger et Nalebuff<sup>3</sup>, au travers de la détérioration de la relation A' et D' et un renforcement des relations A, B', B comme indiqué<sup>4</sup>. Le partage de l'information sur les prix de vente au sein du réseau coopétitif rend également plus précises les estimations et augmente ainsi la probabilité de vente. Les relations C et C' se renforcent également.

D'autres études ont été menées sur ce secteur depuis le début des années 80 aux États-Unis. Le premier scientifique à s'être penché sur le sujet des agents immobiliers est John Yinger<sup>5</sup>. Depuis, le secteur de l'immobilier est devenu un sujet d'étude à part entière pour les universitaires américains. Plus récemment, ont suivi des travaux sur la performance des agences<sup>6</sup>. En France, un travail sociologique sur les agents immobiliers a également été mené par Loïc Bonneval en 2008<sup>7</sup>. Toutefois, aucun de ces travaux n'aborde la coopération entre agences immobilières

En dépit du fait que les agences immobilières en France soient en quasi-totalité de très petites entreprises, elles ont montré une forte capacité à mettre en œuvre la stratégie de coopération. Cette stratégie est rencontrée principalement dans de très grands groupes, et plus

---

<sup>3</sup> Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July-Augus, 57-71.

<sup>4</sup> Pour Sonia B., en exercice dans les Landes, «l'adhésion au fichier commun a été le moyen pour moi de survivre face à l'assèchement de la ressource de mandat sur ma zone géographique. J'ai été amenée à changer d'avis et à accepter de partager mes mandats avec mes confrères pour surmonter les grandes difficultés que j'avais à proposer de nouveaux biens à ma clientèle ».

<sup>5</sup> Yinger, J. (1981). A Search Model of Real Estate Broker Behavior. *The American Economic Review*, 71(4), 591-606

<sup>6</sup> Rutherford, R. C., Springer, T. M., & Yavas, A. (2001). The Impacts of Contract Type on Broker Performance. *Real Estate Economics*, 29(3), 389-409.

<sup>7</sup> Bonneval, L. *Les agents immobiliers, place et rôle des intermédiaires sur le marché du logement dans l'agglomération lyonnaise (1990-2006)*. Diss. Université Lumière-Lyon II, 2008.

particulièrement, dans des secteurs d'activités hautement technologiques. Dans les secteurs de services, elle apparaît comme une vraie originalité et une vraie innovation et n'a jamais été réellement analysée. Pour les managers de terrain, il paraît primordial d'identifier les raisons qui conduisent à la mise en œuvre de telles stratégies, ses modalités de management, ses facteurs clés de succès et d'échecs, ainsi que son impact sur la performance des entreprises et le secteur dans son ensemble.

### **Les facteurs décisifs dans la mise en place de la stratégie de coopération**

Les facteurs qui influencent l'adoption de la coopération entre agences immobilières peuvent être recensés. Ils seront résumés sous le terme de « facteurs décisifs » de la coopération. Il apparaît que le profil du dirigeant comme celui de son agence, joue un rôle dans la mise en place de la coopération. L'environnement professionnel a également un impact important.

#### *Le profil du dirigeant et de son agence*

Les facteurs décisifs de la coopération au niveau individuel sont liés tout d'abord au profil du dirigeant du fait de son rôle central dans la gestion de sa très petite entreprise (TPE). La proximité entre les profils des dirigeants est un facteur décisif de la coopération. Des personnalités plus tournées vers la communication et l'échange avec les autres agents immobiliers concurrents sont favorables à la mise en place de la coopération entre agences. Une similarité de formation, de vision du métier et de son évolution, facilite également les choses.

Par ailleurs, le profil des agences et leurs pratiques managériales apparaissent également comme des facteurs décisifs. La proximité entre les agences facilite grandement la mise en place de relations coopératives entre concurrents. Cette proximité entre les agences peut être physique, avec des distances géographiques faibles, ou économique, au travers de la complémentarité des ressources (commerciales avec les mandats, matérielles, humaines, financières) et managériale avec des similarités dans les méthodes de management des équipes. Ces facteurs décisifs directement liés à l'agence, et à ses caractéristiques propres, ne sont pas à sous-estimer.

#### *L'environnement professionnel*

L'environnement professionnel des agents immobiliers est un autre facteur décisif de la mise en place de la coopération entre agence. La grande mobilisation des organismes

professionnels, afin de diffuser le plus possible la culture de la coopération au sein de la profession, est un fort atout dans la mise en place de cette stratégie sur le terrain. Les sources de motivation des réseaux de franchises ou de coopératives sont multiples.

D'une part, le but final est d'accroître les parts de marché des agences immobilières classiques face aux particuliers et aux réseaux de mandataires qui utilisent exclusivement l'internet pour exercer leur métier. Ils ont par conséquent beaucoup moins de frais fixes et tirent à la baisse les commissions qui peuvent être divisées par deux par rapport à ce que peut facturer une agence classique. Le moyen de parvenir à cet objectif est la réduction de l'accès à la ressource des mandats pour les « professionnels-substituts » au réseau coopératif. La captation de la ressource, grâce à l'utilisation de mandats exclusifs partagés, est la clé de succès d'une offre plus attractive que les autres, et donc d'un taux de transformation de mandats en ventes réalisées beaucoup plus grand. Un avantage concurrentiel durable doit être tiré de la mise en place de la stratégie de coopération. En France, plus de 90% des ventes se faisaient via des mandats simples dans les années 1990. Cependant, un mandat simple a un taux moyen de transformation de 10%, ce qui le rend très peu rentable. Un mandat exclusif, non partagé, a un taux de transformation de 30 à 40%. Le fait de le partager augmente automatiquement son taux de transformation. La coopération, en plus de réorganiser la concurrence en écartant les substituts, permet également aux organismes professionnels d'optimiser la concurrence.

D'autre part, le but est également d'accroître les parts de marché face aux transactions entre particuliers, transactions qui sont facilitées par l'utilisation d'internet et l'apparition d'entreprises facilitant leurs mises en contact comme « mapetiteagence.com » dont le slogan est « l'immobilier du net sans commission ». Le moyen de parvenir à cet autre objectif est l'affaiblissement de l'attractivité des particuliers vendeurs. Les organismes professionnels souhaitent augmenter celle des agences par le biais d'une offre étoffée grâce aux mandats exclusifs partagés au sein du réseau coopératif.

De plus, la coopération permet également aux organismes professionnels d'influencer l'intensité concurrentielle sur le marché. La concurrence est nécessaire pour maintenir une bonne dynamique économique au travers d'un niveau de compétition élevé. En moyenne, un bien en mandat simple sera en concurrence dans 3 ou 4 agences maximum. Dans le cas d'un bien en mandat exclusif partagé, la concurrence est renforcée. Le mandat est partagé entre une quinzaine d'agences en moyenne.

Par conséquent, la mise en place de la coopération entre concurrents par les organismes professionnels avait pour objectifs la réorganisation et l'optimisation de la concurrence sur le

marché, et le renforcement de la compétition. L'efficacité de la stratégie de coopération observée dans d'autres pays du monde a été une grande source de motivation pour les organismes professionnels français. Elle a permis d'atteindre, par exemple, en Suède et en Hollande une part de marché de 80 % pour les agences immobilières. Auparavant, cette idée avait fait ses preuves aux Etats-Unis et au Canada avec une part de marché des agents immobiliers allant jusqu'à 90%. Cette stratégie a ainsi permis aux agences étrangères de maîtriser sur leurs territoires le marché de la transaction immobilière. A noter que la part de marché des professionnels français est aujourd'hui estimée entre 45% et 60% seulement.

L'hétérogénéité des facteurs décisifs peut être perçue au travers d'interviews réalisés sur le terrain auprès de directeurs d'agences dans différentes régions du sud de la France. Le paragraphe suivant fournit respectivement les illustrations du rôle du profil du dirigeant de son agence ainsi que de l'environnement.

#### *Illustrations tirées d'interviews*

Pour Martine F., en activité sur Montpellier, « *ma vision est que l'avenir de la profession passe par cette stratégie pour faire face à la concurrence agressive des nouveaux concurrents que sont les mandataires et les particuliers eux-mêmes* ». « *En France, seulement 50 % des transactions passent par des professionnels de l'immobilier. C'est un risque pour la profession à ne surtout pas négliger* ». Par conséquent, un agent immobilier installé depuis plusieurs années et directement investi dans les instances représentatives de la profession peut-être l'animateur de la coopération sur le terrain du fait de ses convictions personnelles.

Pour Vincent B récemment installé en centre-ville de Montpellier : « *C'est le moyen le plus rapide d'être en mesure de proposer plus de biens à la vente sans avoir fait un travail long et fastidieux de prospection* », « *ce travail est rendu aujourd'hui encore plus difficile par le fait que les propriétaires soient sollicités par un nombre toujours plus grand de professionnels* », « *la difficulté est aggravée par mon manque de notoriété locale du fait de ma récente installation* ». En conséquence, un jeune agent immobilier indépendant venant d'ouvrir son agence peut souhaiter s'engager dans une stratégie de coopération par manque de ressources. Le profil de son agence l'a directement incité à « coopérer ».

Pour Sébastien P. agent immobilier à Avignon « *C'est le moyen de revitaliser un volume de transaction sur notre zone géographique au travers d'une dynamique de groupe, comme nous incitent à faire les instances nationales* ». Ainsi, un agent immobilier déjà très bien installé sur son marché local, et même leader sur son marché, peut-être l'initiateur de la coopération

afin de créer une dynamique sur son secteur géographique. La pression de son environnement professionnel l'a guidé dans son action coopérative.

### **III. PASSAGE A L'ACTE : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE COOPETITION**

#### **L'origine de la mise en œuvre de la coopération dans l'immobilier en France**

##### *La source d'inspiration : le fichier MLS aux USA*

En 1887 à San Diego en Californie les agents immobiliers américains ont créé le premier système de partage de mandats. Le terme de MLS (Multiple Listing Service) n'était pas encore utilisé à cette époque. Pratiquement au même moment, un système similaire voyait le jour à Cincinnati dans l'Ohio. En 1907, la National Association of Realtors (association nationale des agents immobiliers) fut créée et c'est à ce moment là que le terme de MLS fut employé pour la première fois. Les soixante années qui suivirent ont vu les systèmes de MLS prendre de l'ampleur et se développer dans l'ensemble du pays.

Les MLS sont aujourd'hui incroyablement populaires et profondément ancrés dans les pratiques des agents immobiliers, mais leur développement a connu des phases de croissance et de déclin. Les MLS ont commencé à se multiplier avant la Première Guerre Mondiale et ont été progressivement acceptés par la profession au début des années 1920. Cependant, leur croissance a subi un déclin jusqu'à la Deuxième Guerre Mondiale. Entre 1920 et 1945, le métier s'est considérablement spécialisé et professionnalisé, ce qui a conduit les agents immobiliers à une individualisation de leurs pratiques. Finalement, un nouvel intérêt de la profession pour les MLS eut lieu juste après la Seconde Guerre Mondiale. C'est une vingtaine d'année plus tard, en 1968, que le premier système de MLS informatisé fut créé par les agents immobiliers de Long Island dans l'état de New York. Cependant, l'équipement était trop lent et trop cher, et fut un échec. Il y eut une nouvelle tentative en 1972 par les agents immobiliers de Baltimore dans le Maryland, mais le système n'était pas encore 100% informatisé.

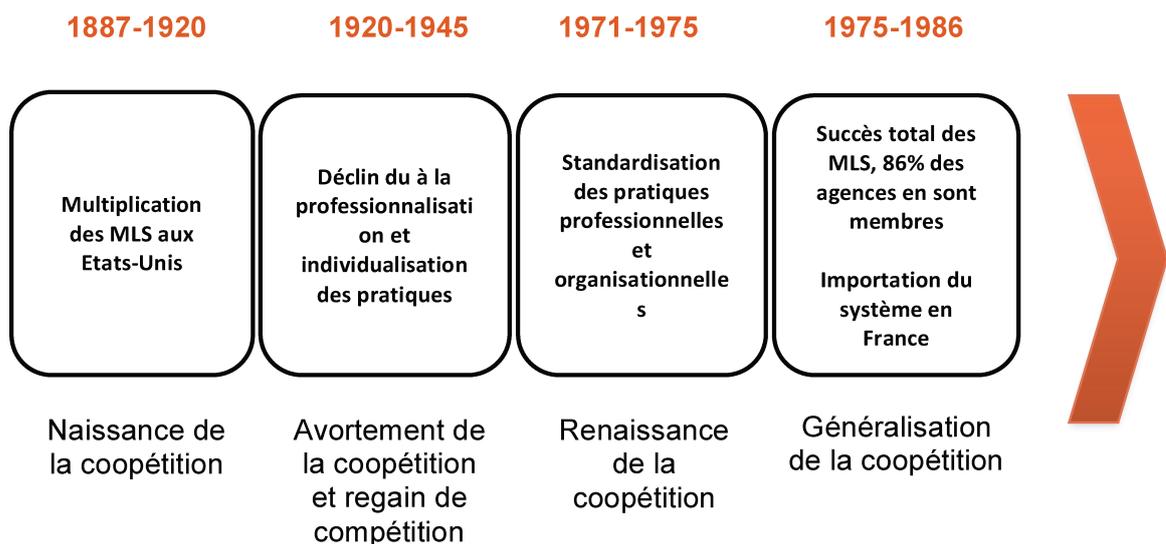
Ce boom post-Guerre des MLS s'est fait dans un secteur dont la croissance était très hétérogène selon les zones géographiques et avec très peu de standards professionnels. En 1971, la Justice américaine a commencé à scruter les pratiques professionnelles dans beaucoup de MLS et c'est tout le secteur professionnel qui fut en péril. C'est à ce moment là que la NAR (National Association of Realtors) comprit qu'une standardisation des pratiques professionnelles et des politiques était nécessaire. Elle fixa les objectifs du Code d'Ethique

afin d'encadrer et d'encourager la coopération entre agents immobiliers et ainsi éviter les pratiques qui seraient contraires aux politiques publiques et à la loi.

Finalement, c'est en 1975 que le tout premier MLS entièrement informatisé et opérationnel vit le jour à Long Island, là où il échoua quelques années auparavant. Le succès fut considérable puisque pratiquement 10 ans plus tard. Selon la National Association's Economics and Research Division<sup>8</sup>, en 1986, 86% des agences immobilières américaines étaient membres d'au moins un MLS et que 59% d'entre elles avaient un accès informatique à la plateforme.

Il a fallu un siècle entre la naissance des MLS et l'aboutissement d'un système opérationnel ancré profondément dans la profession. Plusieurs facteurs ont été déterminants dans le développement des MLS : tout d'abord l'homogénéisation des pratiques professionnelles aboutissant ensuite à une standardisation, le développement des systèmes informatiques qui a facilité l'efficacité du partage de l'information, et également la création d'un cadre juridique qui s'est avéré primordial pour le bon fonctionnement global du système de partage des mandats. La Figure 14 s'arrête sur les étapes clés de l'instauration de la coopération aux Etats-Unis.

**Figure 14 Les périodes clés de la coopération aux Etats-Unis**



Source : les auteurs

*L'implantation en France : la mission exploratoire et le rôle des réseaux moteurs*

<sup>8</sup> Service recherche de la National Association of Realtors (NAR)

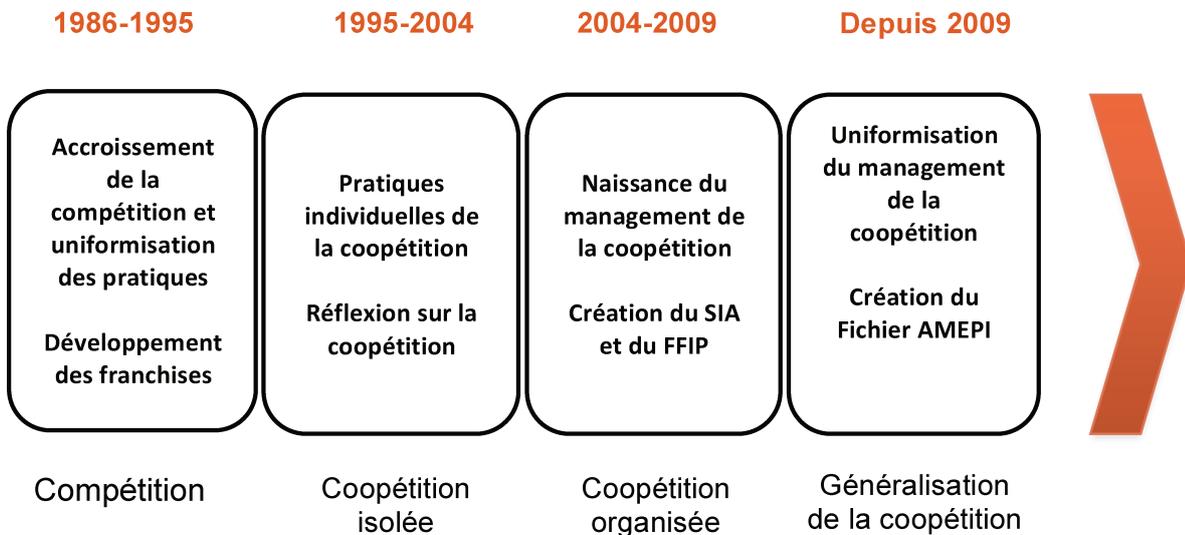
Au moment de l'essor des MLS aux Etats Unis au milieu des années 1980, à l'initiative de Michel Trollé alors Président France du réseau d'agences immobilières Century 21, et soutenu par plusieurs banques françaises, une délégation d'agents immobiliers français est envoyée dans différents pays dont les Etats-Unis. Le but de cette mission était d'observer et reproduire en France un système de partage de mandats de vente, semblable à celui utilisé à l'étranger. Ce système aura mis de nombreuses années à franchir l'Atlantique et à s'implanter en France car le modèle américain n'était pas directement applicable. Les agents immobiliers français avaient des pratiques différentes, notamment concernant le taux d'utilisation de mandats exclusifs. Le mandat simple, sans exclusivité, était principalement utilisé contrairement aux États-Unis. Le mandat exclusif était considéré par les agents immobiliers français comme le summum des mandats. Il était pour eux une denrée rare et précieuse qu'il n'était pas question de partager. Il était considéré comme la quasi-assurance de vendre le bien. Aucune agence concurrente ne pouvait le proposer, même le propriétaire n'en avait plus la possibilité. L'idée du partage de cette ressource était loin de l'esprit des agents immobiliers de terrain. Il y avait une grande différence de culture.

### **Passage de l'idée initiale au projet concret : le Fichier AMEPI**

Entre 2004 et 2006, deux systèmes de partage de mandats voient le jour. Le SIA (Services Inter-Agences), qui regroupe les mandats des agences affiliées à la FNAIM (Fédération Nationale de l'Immobilier), et le FFIP (Fichier Français Immobilier des Professionnels) qui regroupe les agences des principaux réseaux commerciaux immobiliers (Century 21, ORPI, Guy Hoquet). En 2009, dans un souci d'efficacité les professionnels de l'immobilier ont pris la décision de fusionner les deux fichiers afin de constituer une offre globale unique de mandats exclusifs. Le Fichier AMEPI était né, Association des Mandats Exclusifs des Professionnels de l'Immobilier. Malgré l'importance de cet événement pour la profession, il est nécessaire de préciser qu'en réalité, un fichier de partage de mandats existait déjà en France depuis bien longtemps. Le réseau ORPI (Organisation Régionale des Professionnels de l'Immobilier), coopérative immobilière, a depuis sa création en 1965, inscrit le partage de mandats dans son business model. La coopération entre agences de la coopérative est la règle. Le réseau gère son propre fichier commun de mandats. Il n'y a pas de principe d'exclusivité territoriale au sein d'ORPI. Plusieurs agences du groupe peuvent être implantées sur un même secteur. Ainsi les agences en concurrence coopèrent grâce au fichier de partage automatique des mandats. Avec le Fichier AMEPI, le partage est ouvert à tous les réseaux commerciaux, comme aux indépendants. La coopération se généralise donc à la profession toute entière (cf.

Figure 15).

**Figure 15 Les périodes clés de la coopétition en France**



Source : les auteurs

#### *Qu'est-ce que le Fichier AMEPI ?*

Le « Fichier AMEPI – Association Nationale » est une association Loi 1901, adaptation française des fichiers « MLS » américains. Le Fichier AMEPI est un outil de partage et de diffusion des mandats exclusifs entre professionnels « coopétiteurs ». Il permet aux agents immobiliers de mettre en commun leurs mandats exclusifs au sein d'un même fichier informatique. Au niveau national, le Fichier AMEPI est administré par les groupements professionnels SNPI, CNAB et FNAIM, ainsi que les réseaux commerciaux Century 21, Orpi, Guy Hoquet, ERA Immobilier et Cimm Immobilier. Les membres non administrateurs sont les enseignes Solvimo, Avis Immobilier, Immo de France, Keops, Elyse Avenue et Arthur l'Optimist, ainsi que les associations locales AMEPI. Soumis à un « Code d'Ethique, de Déontologie et de qualité », ces derniers mettront en commun l'ensemble de leurs mandats exclusifs, évitant ainsi doublons et désaccords sur l'estimation immobilière d'un même bien dans diverses annonces.

#### *Le Mode d'organisation et les principales règles de fonctionnement du Fichier AMEPI*

Le Fichier AMEPI National est dirigé par un président élu pour un mandat de 3 ans. Aujourd'hui, Hervé Bléry, ancien président de Century 21 France, en est le président. Sept responsables régionaux assurent son développement local, ils sont tous salariés du Fichier

AMEPI grâce aux cotisations annuelles des membres. L'association régionale est divisée en plusieurs associations « Fichiers AMEPI » locaux, présidées et managées par un agent immobilier membre.

Il est prévu la création systématique d'une association locale « Fichier AMEPI » implantée sur chaque marché immobilier homogène. Cette association est un lieu de rencontre entre professionnels et a pour vocation d'assurer l'animation du fichier et le respect des règles de travail en commun

Sur sa zone géographique, l'agent immobilier qui obtient le mandat au départ est le seul à pouvoir assurer la promotion du bien sur le web ou dans la presse. Il conserve ainsi un avantage compétitif majeur. L'agence mandataire est donc en compétition encadrée par la structure tierce « AMEPI ». Le but est de limiter les risques de mauvais comportements et de déviances de la part des membres du réseau coopétitif, comme profiter des ressources du réseau coopétitif sans réellement partager ses propres ressources.

L'utilisation du Fichier AMEPI est ouverte à tous les professionnels de l'immobilier, qu'ils soient, ou non, membres de réseaux commerciaux. Pour bénéficier des avantages du Fichier AMEPI, il suffit à chaque professionnel de l'immobilier d'adhérer à l'association locale « Fichier AMEPI » du lieu d'implantation de son agence ou de participer à sa création. Chaque membre se doit de régler sa cotisation annuelle et de participer aux réunions

Le principe de l'interlocuteur unique est appliqué, les mandats exclusifs sont présentés par les confrères utilisateurs du Fichier AMEPI mais, de l'origine à la conclusion de la transaction, l'agent mandataire de départ demeure l'interlocuteur unique du vendeur

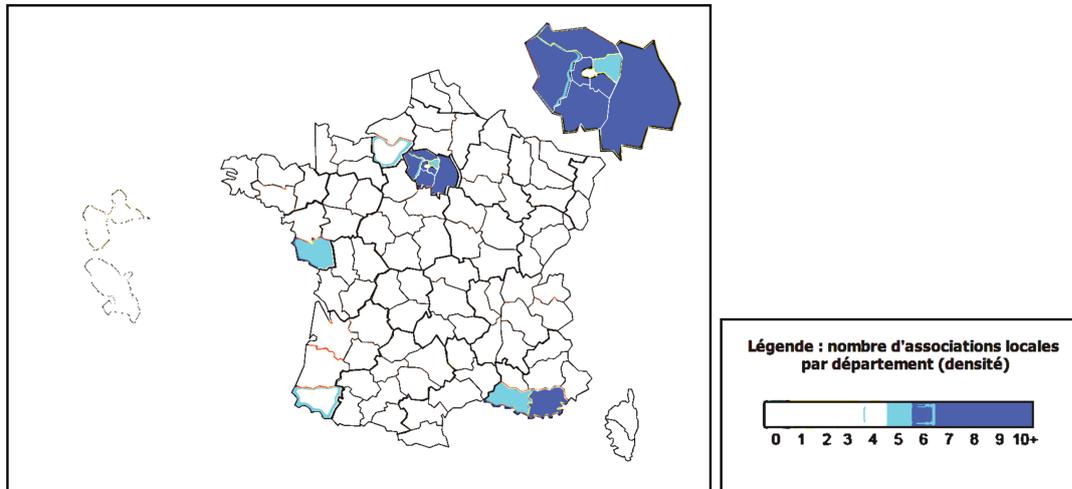
La communication directe sur le Fichier AMEPI est interdite aux agents immobiliers membres. Les administrateurs du fichier ne souhaitent pas qu'il devienne une marque à part entière dans l'esprit des clients. Le Fichier AMEPI ne doit pas supplanter l'image de leurs marques commerciales respectives.

#### *Le développement du Fichier AMEPI en quelques chiffres*

En 2012, il y avait 217 Fichiers AMEPI en France (y compris Corse et DOM TOM) pour environ 3100 agences, soit environ 25% des agences réalisant de la transaction immobilière. Un Fichier Amepi regroupe en moyenne 14 agences concurrentes. En 2012, 655 000 ventes immobilières ont eu lieu en France d'après la FNAIM. Parmi elles, 80 000 ventes se sont faites via le Fichier Amepi, soit 12,20% du total. Le développement de la coopétition ne s'est pas réalisé en France de façon homogène sur le territoire. L'Île de France, ainsi que les côtes

atlantique et méditerranéenne sont les lieux où la coopération est la plus présente. D'après le Fichier AMEPI, le nombre d'associations locales y est le plus élevé (cf. figure 16).

**Figure 16 Carte de la densité des fichiers AMEPI**



Source : les auteurs

#### **IV. FREINS, FACTEURS CLÉS DE SUCCES ET PERFORMANCE DE LA COOPETITION**

Dans cette partie nous allons tout d'abord faire un bilan des facteurs qui peuvent freiner ou favoriser la mise en place de la stratégie de coopération entre agences immobilières. L'impact de cette stratégie sur la performance des agences sera abordé également. Pour finir, certaines préconisations seront formulées.

##### **Freins rencontrés lors de la phase opérationnelle**

###### *Les freins à la coopération liés aux profils du dirigeant et de son agence*

Plusieurs facteurs peuvent freiner un agent immobilier dans la mise en place de la stratégie de coopération. La culture du partage des honoraires en cas de ventes en inter-cabinet reste encore à développer en France chez les agents immobiliers. Un grand nombre considère cette stratégie comme une solution de secours, notamment lorsque la conjoncture est plus difficile. Elle n'est pas du tout centrale dans la politique commerciale de leurs agences. Aux yeux du plus grand nombre d'agents immobiliers, elle n'est pas encore considérée comme le principal

relais de croissance du secteur d'activité.

Toujours à titre individuel, certains professionnels se détournent de cette stratégie du fait d'une mauvaise expérience vécue dans le passé, liée à leur participation aux anciens fichiers de partage de mandats nommés SIA ou FFIP. Un agent immobilier interviewé, dans la région Lyonnaise a déclaré : *« je ne souhaitais pas adhérer au Fichier AMEPI car mon expérience dans le FFIP avait été mauvaise. J'ai eu le sentiment que certaines agences avaient un comportement opportuniste en ne jouant pas le jeu de la coopération, c'est-à-dire qu'elles vendaient les mandats des autres sans jamais en apporter de nouveaux dans le fichier commun »*.

La faible motivation d'un dirigeant d'agence joue un rôle prépondérant dans la mise en place ou non de la coopération. Si le dirigeant ne s'investit pas à 100%, les commerciaux de l'agence ne s'impliqueront pas non plus. Le dirigeant a un rôle d'exemple et de moteur tout particulier, du fait de la très petite taille des entreprises. Au sein de chaque entité il est l'élément clé qui donne la tendance des pratiques à mettre en œuvre.

Les seconds types de freins s'identifient à un niveau supérieur, au niveau de l'agence. Sur une même zone, des agences avec des profils économiques trop éloignés est également un frein. Par exemple, un autre propriétaire d'agence interviewé nous a témoigné *« il est difficile de mettre en place une coopération entre franchisés et indépendants. Certains franchisés ne veulent pas travailler avec des petites agences sans marque, avec des effectifs plus petits et une capacité de communication très réduite. Des différences de tailles entre agences au sein d'une structure coopérative entraînent des différences en matière d'objectifs et de motivations. La mise en place de la coopération en devient délicate, voire problématique. »*

Enfin, le développement de la coopération peut se retrouver ralenti du fait des spécificités du marché local. Une faible densité d'agence sur une même zone géographique entraînera un faible maillage local, rendant la coopération moins facile malgré la volonté de départ des agents immobiliers locaux. L'éloignement physique est un obstacle. Dans les régions où la densité est la plus élevée, la coopération est la plus forte.

A l'inverse, dans un secteur peu dense, avec des agences isolées, la coopération a des difficultés à se développer. Un faible maillage territorial s'avère donc un frein pour la mise en place d'une stratégie de coopération entre agences immobilières.

#### *Les freins à la coopération liés à l'environnement professionnel*

A un échelon encore supérieur, d'autres facteurs défavorables peuvent être relatifs au management de la structure coopérative elle-même.

En cas de mauvaise gestion, des querelles peuvent émerger et les mauvais rapports entre les partenaires-concurrents peuvent pousser certains agents immobiliers à se retirer de la stratégie de coopération institutionnalisée. La coopération n'est pas une stratégie sans risque. Malgré une certaine institutionnalisation, marquée par l'élaboration d'un code d'éthique et de déontologie et un certain niveau de management interne, l'annihilation des comportements opportunistes des membres n'est pas garantie. Bien qu'une certaine pression sociale pèse sur l'ensemble des membres, certains membres peuvent ne pas respecter les règles internes (délais de publication des nouveaux mandats par exemple).

De plus, le détournement de la structure coopérative par un petit nombre de membre peut freiner le développement de la coopération sur le moyen long terme. Un interview mené auprès d'un agent immobilier de la Côte d'Azur a montré que cela était possible au travers soit :

- d'ententes et de collusion sur les honoraires, ce qui porte atteinte aux lois en matière de concurrence.
- de la création de « clubs de privilégiés », clubs restreints visant à établir un oligopole sur le marché immobilier local. Le but étant d'être quelques élus à tirer profit de la stratégie de coopération.

Enfin, l'interprétation de la stratégie de coopération par les clients peut s'avérer être un facteur clé d'échec. Beaucoup voient dans cette institutionnalisation de la coopération une tentative de collusion visant à conserver des honoraires de ventes élevés.

Le partage de mandats exclusifs n'est pas une pratique anticoncurrentielle. La Justice américaine a commencé à suivre de près les pratiques des agences immobilières au sein des MLS au moment de leur essor au début des années 1970. En 2005, la *Division Antitrust* du ministère de la justice américaine a signé un accord avec les représentants des agents immobiliers, la NAR (National Association of Realtors), précisant les pratiques acceptables dans le cadre des MLS. Des mises à jour de ces pratiques ont eu lieu 2008.

Aujourd'hui en France, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) suit de près le développement des fichiers communs de mandats exclusifs et les agissements des agences adhérentes. Il y a bien évidemment un risque de voir se multiplier des pratiques contraires à l'article L. 420-1 du Code du commerce relatif aux actes anticoncurrentiels, cf. encadré ci-dessous. Pour intégrer une association locale du type Fichier AMEPI, les agences doivent accepter un règlement intérieur validé par la DGCCRF. Ce règlement spécifie que le partage d'information entre agences concurrentes ne

doit pas déboucher sur des ententes sur les prix. De plus, l'accès à ces réseaux coopétitifs doit être ouvert à tous sous condition de se conformer au règlement.

**Article L420-1**

Modifié par Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 - art. 52 JORF 16 mai 2001

Sont prohibées même par l'intermédiaire direct ou indirect d'une société du groupe implantée hors de France, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions, notamment lorsqu'elles tendent à :

- 1° Limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;
- 2° Faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- 3° Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
- 4° Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement.

Source : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

De plus, l'interdiction de communiquer sur le Fichier AMEPI, qui est faite aux agents immobiliers coopétitifs, ne permet pas de corriger cet impact sur l'image de marque des agences membres.

**Les facteurs clés de succès de la coopétition dans le secteur de l'immobilier**

Pour Michael Morris<sup>9</sup>, chercheur américain, les facteurs clés de succès de la coopétition dans les PME sont composés de trois dimensions majeures : la confiance, le bénéfice mutuel et l'engagement. Ces dimensions sont retrouvées au travers des spécificités du secteur de l'immobilier.

Le principal facteur clés de succès est le management efficace de la structure coopétitive. Il permet d'assurer un niveau élevé de confiance, de bénéfice mutuel et d'engagement, tout en gardant élevé le taux d'implication des agents immobiliers coopétiteurs. Un management efficace implique avant tout un développement de liens forts et durables entre les agences partenaires-concurrentes. La multiplication des échanges entre les agences conduit à un meilleur partage de l'information au sujet du marché immobilier local. Cette meilleure connaissance du marché aide les agents immobiliers à estimer les biens mis à la vente, et à

---

<sup>9</sup> Morris, M. H., Koçak, A., & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for perform. *Journal of Small Business Strategy*, 18.

fixer des prix en phase avec la réalité. La bonne estimation des prix couplée à une bonne promotion des ventes conduit automatiquement à de meilleures conditions et délais de vente pour les membres du réseau coopétitif. Ce mécanisme impacte la satisfaction des clients, et augmente la réputation des agents immobiliers coopétitifs de la zone géographique locale.

L'homogénéité des agences coopétitives est un des facteurs clés de succès. La proximité dans les profils économiques des agences participantes aux réseaux joue un rôle important au travers du nombre de ressources partagées (mandats), du niveau d'activité globale de chaque agence (nombre de ventes réalisées dans l'année).

### **Impact de la coopétition sur la performance des agences : un faisceau d'indices**

La forme institutionnelle aboutie de la coopétition est en place en France seulement depuis 2009. Les professionnels n'ont pas encore assez de recul pour attester pleinement de l'impact de la coopétition sur la performance dans le secteur immobilier français. Les deux principaux critères de performance communément admis sont, la rapidité de transformation d'un mandat en vente, et l'écart de prix entre le prix du mandat et le prix auquel la transaction s'est réellement effectuée. Les chiffres diffusés par le Fichier AMEPI et les conclusions des études menées par le réseau Century 21 et Guy Hoquet tendent à faire penser à un lien positif entre la stratégie de coopétition et certains indicateurs favorables à la performance du secteur. Les chiffres communiqués sont du même ordre de grandeur. Cependant, il serait indispensable d'étendre ces études à d'autres réseaux immobiliers. De plus, une étude au niveau national devrait être menée afin d'évaluer les parts de marchés réellement conquises par les professionnels sur les particuliers. Ceci donnerait une évaluation plus précise quant à la performance globale de la coopétition dans le secteur de l'immobilier en France. Aucune étude statistique n'a été menée pour le moment sur l'impact propre de la coopétition sur la performance entre agences immobilières. Toutefois, les résultats des trois études exploratoires menées par les professionnels fournissent un faisceau d'indications.

Le service en charge du développement du Fichier AMEPI à l'échelle nationale constate que la coopétition entre agences immobilières a eu un effet positif sur les agences membres. Les agences inscrites dans une association locale ont vu leurs taux de mandats exclusifs augmenter de 30% en un an, et de 100% en deux ans. En parallèle, ce service de développement constate que leurs chiffres d'affaires ont augmenté en moyenne de 20% en deux années d'exercice. De plus, les responsables du développement national du Fichier AMEPI ont remarqué que les agences membres d'un Fichier AMEPI local semblaient mieux

résister aux turbulences du marché. Elles affichent un nombre de fermeture plus faible.

Le réseau Century 21 sur l'exercice 2013 a mené pour ses agences une étude comparative des performances moyennes des agences membres d'un Fichier AMEPI et des agences non membres. L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon composé de 308 agences membres et 426 non membres. Les résultats ont montré une augmentation de 26% du taux de mandats exclusifs pour les agences membres. Il a été noté également que 69% des chiffres d'affaires des agences membres se faisaient via des mandats exclusifs. Le réseau constate que les agences membres réalisent 71 631 € hors taxes de chiffre d'affaires de plus que les agences non-membres, avec une progression moyenne de 11,5% par rapport à l'exercice 2012 sans pouvoir montrer la part directement imputable à la mise en place de la coopération.

Le réseau Guy Hoquet a réalisé une étude semblable sur l'exercice 2013 auprès d'un échantillon composé de 176 agences membres et 271 non membres. Les résultats vont dans le sens de ceux produits par l'étude du réseau Century 21. Les agences Guy Hoquet membres d'un Fichier Amepi affichent une augmentation de 39,5% de mandats exclusifs. En moyenne les agences membres réalisent 74 000 euros hors taxes de chiffre d'affaires de plus que les agences non-membres.

La stratégie de coopération joue un rôle dans la croissance des chiffres de ces agences. Bien que significatifs, ces résultats ne permettent pas de décrire avec précision la part de croissance directement imputable à cette stratégie. Des études complémentaires restent nécessaires.

### **Prospective sur la coopération en France**

En France l'évolution de la coopération entre agences immobilières dépendra de la force du lien créé entre les instances nationales (en charge du management de la coopération) et les agents immobiliers de terrain, réunis au sein d'associations locales. Contrairement aux États-Unis, la mise en place de la coopération n'est pas une initiative impulsée au sein des agences. Elle est la volonté de certains dirigeants de grands réseaux de commercialisation nationaux. L'initiative française est « top-down » et pour se transformer en succès, elle doit pouvoir s'appuyer sur l'existence d'un lien fort et direct entre ces deux niveaux de la profession. Les échanges devront être permanents entre les instances nationales et locales. L'échelon national devra se nourrir des plus belles réussites locales pour les diffuser à son tour à toutes les associations locales. Il est extrêmement important que les exemples de bonnes pratiques locales de coopération soient partagés par le plus grand nombre d'agences simultanément. La profession doit assurer la promotion du « bon » management de la coopération. Cette

promotion peut s'effectuer au travers du partage des différentes manières : d'inciter les membres à s'investir dans le réseau coopétitif, de récompenser les plus actifs, de sanctionner les membres ne respectant pas les règles ou les membres profitant seulement du réseau sans y contribuer. La rapidité et l'étendue de la propagation de ce type d'information seront un élément décisif pour l'implantation à grande échelle de cette stratégie au sein de la profession. Ce va-et-vient d'informations permettra aux professionnels de terrain de s'approprier cette stratégie. L'adhésion et l'utilisation massive de fichiers comme celui de l'AMEPI ou de ses concurrents permettant la coopétition en découlera tout naturellement. Le changement de comportement ne peut pas être imposé aux agents immobiliers. Ils gèrent des entreprises indépendantes juridiquement. Le changement ne peut venir que de la part des agents immobiliers de terrain eux-mêmes. Ces derniers sont par nature très indépendants et pragmatiques. Seuls de nombreux exemples de réussites locales pourront les amener à changer leur état d'esprit et leurs pratiques concernant le partage de mandats exclusifs. Ils sont encore trop majoritairement considérés comme une ressource rare et précieuse permettant d'exclure la concurrence.

En France, l'évolution de la coopétition entre agences immobilières dépendra également de l'habilité des agents à conserver l'attractivité de cette stratégie. L'enjeu principal pour eux est de conserver la dimension protectionniste de la coopétition. Elle leur permet actuellement de faire face aux autres concurrents, qui sont principalement les particuliers et les réseaux mandataires. Un dilemme se présente alors aujourd'hui : comment conserver l'attractivité de cette stratégie et assurer son développement, tout en respectant les lois anticoncurrentielles ? Les responsables des différentes associations locales devront recruter de nouveaux partenaires pour enrichir leurs offres. Parallèlement, ils devront mettre en place des critères de sélection suffisamment restrictifs pour continuer à se protéger des concurrents. Toutefois, les barrières mises à l'entrée à cette occasion ne devront pas être trop restrictives, car elles tomberaient sous le coup de la loi anticoncurrentielle. La DGCCRF interviendrait alors, et elle bloquerait le développement de la stratégie à l'instar de ce qui a pu se dérouler aux Etats-Unis en 2008. Cette année-là, à la suite d'une procédure judiciaire, un accord a été signé pour une durée de dix ans entre les représentants de la profession et les autorités de la concurrence américaine. Cet accord précise le cadre d'implantation de la coopétition qui est devenu plus restrictif.

L'évolution de la coopétition en France dépendra par ailleurs de la capacité des agents immobiliers à gérer l'intégration d'un nombre important de nouveaux membres au sein des associations locales coopétitives. Une intégration non maîtrisée pourra conduire à déséquilibrer ces associations relativement récentes ayant peu de recul sur la gestion de ses

membres. Pour résumer, les agents immobiliers vont devoir faire face à un risque externe à la profession de type réglementaire mais également interne de type managérial.

## V. CONCLUSION

En dépit de nombreux évènements très défavorables (choc Pétrolier de 1973, guerre du Golfe, éclatement de la bulle d'internet, crise des *subprimes*), le secteur de l'immobilier français a toujours su s'adapter à l'instabilité et aux incertitudes de l'économie mondiale et nationale. Les professionnels du secteur semblent prendre conscience que la généralisation de la stratégie de coopération peut être la voie de la croissance. Cette voie stratégique a déjà fait ses preuves dans d'autres pays, comme les Etats-Unis ou la Hollande. Dans d'autres domaines d'activités, les nombreuses preuves de réussite encouragent grandement les instances professionnelles à persévérer dans la promotion de la coopération. Ces réussites concernent aussi bien des PME que des grands groupes, et peuvent aller de l'activité vitivinicole jusqu'aux secteurs de pointe. Toutefois, en France, la profession immobilière manque encore de recul pour évaluer précisément l'ampleur de l'impact de la coopération sur la performance des agences. En complément aux analyses de la profession, des études statistiques devront conforter cette conviction. Toutefois, ce travail montre déjà que le management de la coopération, tant au niveau local que national, sera un élément déterminant dans le développement futur de cette stratégie au reste de la profession. La compétition exacerbée a abouti à la mise en place d'une coopération organisée, voire institutionnalisée avec l'exemple de l'association Fichier AMEPI. Initiative que la profession va devoir faire perdurer dans le temps.

Nous ne pouvons que recommander la mise en place d'un vrai système de management à visée locale mais piloté au niveau national. Il permettrait une harmonisation des critères de sélection des managers locaux et de leur formation. Il pourrait également conduire à la mise en place d'un système incitatif les motivant. Il permettrait par ailleurs l'échange des meilleures pratiques émergeant des différents réseaux locaux et la mise à jour de données statistiques.

### **Investigations de terrain**

Cette analyse des stratégies de coopération entre agences immobilières est le résultat de la combinaison des pratiques professionnelles avec le savoir-faire théorique et méthodologique universitaire. L'expertise de Bernard Cadeau, couplée avec les expériences professionnelles

de Benjamin Mira et Marc Robert, ainsi que leurs compétences académiques, ont permis de mener à bien cette étude pionnière en France. Les entretiens menés auprès des acteurs de la coopétition ont permis de dresser un cadre d'analyse pertinent. Le travail de thèse de Benjamin Mira, co-encadré par Marc Robert, se poursuit avec une analyse quantitative qui permettra de chiffrer avec précision la performance et de définir les facteurs décisifs de la coopétition entre agences immobilières.

## **Remerciements**

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement Hervé Bléry président du Fichier AMEPI, Philippe Garcia responsable de la région PACA et Corse du Fichier AMEPI, ainsi que Thomas J. Doyle responsable Marketing-communication et recherche de la National Association of Realtors.

## CHAPITRE 2 : « LA COOPETITION DANS LES PETITES ENTREPRISES : UNE QUESTION DE PROXIMITE »

**Benjamin Mira\*** *\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
benjamin.mira@univ-montp1.fr

**Frédéric Le Roy\*\*** *\*\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
*\*\*MRM- Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
frederic.le\_roy@univ-montp1.fr

**Marc Robert\*\*** *\*\*MRM - Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
m.robert@montpellier-bs.com

### RESUME

La coopétition est une stratégie porteuse de performances et de risques pour les entreprises. Ceci est également vrai pour les Petites Entreprises (PE). Les recherches antérieures montrent qu'elles peuvent bénéficier de la coopétition, mais qu'elle se traduit par des tensions et des conflits destructeurs de valeur. La coopétition doit donc être managée pour être performante. Les recherches antérieures ont mis en évidence le management interne de la coopétition en PE, mais pas les dispositifs inter-organisationnels. Un cadre théorique fondé sur la Loi Proxémique a donc été développé, comportant quatre points fondamentaux : les PE en coopétition forment une communauté séparée des autres compétiteurs par un phénomène de paroi ; les PE en coopétition développent un fort sentiment d'appartenance à la communauté ; il y a une hiérarchie des membres à l'intérieur du réseau coopétitif ; la paroi de la communauté coopétitive n'est pas totalement hermétique car il y a des portes d'entrée et de sortie. La pertinence du cadre théorique est évaluée en étudiant les PE de l'industrie des agences immobilières en France. Les résultats montrent tout l'intérêt de la coopétition pour les PE et que les quatre traits caractéristiques de la coopétition en PE sont bien présents.

### MOTS CLES

Coopétition, spécificités des PE, dirigeant-proprétaire, Loi Proxémique, agences immobilières.

# **Coopetition between small businesses: a matter of proximity.**

## **ABSTRACT**

Coopetition is a strategy that brings performance and potential risks to firms. This is also true for small business. Indeed, on the one hand, past researches show that small business can highly benefit from coopetition. On the other hand, coopetition carries tensions and conflicts destructing value. Consequently, coopetition in small business has to be efficiently managed to perform well. Past researches has focused on methods of intern management of coopetition in small business but not on inter-organizational devices. In so doing, we develop a theoretical framework based on the Proximity Law, in which four elements are essential: small businesses in coopetition form a community separated from the rest of competitors by a wall phenomenon; small businesses in coopetition develop a high sense of belonging to the community; there is a hierarchization of the members inside the cooperative network; the wall of the cooperative community is not totally hermetic because there are entry and exit doors. The relevance of this theoretical framework is evaluated by studying small businesses in the real estate brokerage industry in France. This research shows the relevance of coopetition strategies in small business and that the four main characteristics of coopetition in small business are present.

## **KEY WORDS**

Coopetition, specificities of small business, owner-managers, Proximity Law, real estate agencies.

# **Coopetición entre pequeñas empresas: una cuestión de proximidad.**

## **RESUMEN**

Coopetición es una estrategia que reúne el rendimiento y los riesgos potenciales para las empresas. Esto también es válido para las pequeñas empresas. Primero, las investigaciones

anteriores muestran que las pequeñas empresas altamente pueden beneficiarse de la cooperación competitiva. Segundo, la coopectición conlleva tensiones y conflictos valor destructoras. En consecuencia, la coopectición en las pequeñas empresas tienen que ser manejado de manera eficiente para un buen desempeño. Investigaciones anteriores se han enfocado en los métodos de gestión interno de la coopectición en las pequeñas empresas. Nunca se han estudiado los dispositivos inter-organizacionales. De este modo, se desarrolla un marco teórico basado en la Ley Proxémica. En este marco teórico, cuatro elementos son esenciales: pequeñas empresas en coopectición forman una comunidad separada de otros competidores por un fenómeno de pared; pequeñas empresas en coopectición desarrollan un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad; existe una jerarquía de los miembros dentro de la red coopectitiva; la pared de la comunidad coopectitiva no está completamente sellado porque hay puertas de entrada y salida. Estos resultados abren una nueva vía para la investigación futura.

#### **PALABRAS CLAVES**

Coopetición, especificidades de las pequeñas empresas, dirigente-propietario, Ley Proxémica, agencias inmobiliarias.

# La Coopétition dans les Petites Entreprises : une question de proximité

## Introduction

*« Je crois fondamentalement en la coopétition. J'ai l'esprit coopétitif depuis le début ».*

Un agent immobilier

La coopétition fait l'objet d'un nombre croissant de publications depuis la fin des années 2000 (Yami et al., 2010 ; Czakon et al., 2014). La coopétition est une stratégie qui consiste à combiner simultanément des relations de coopération et de compétition avec le même partenaire-adversaire (Le Roy et Fernandez, 2015). C'est une stratégie à fort potentiel de performance, puisqu'elle permet de bénéficier à la fois des avantages de la compétition et des avantages de la coopération (Le Roy et Sanou, 2014). Toutefois c'est également une stratégie risquée (Pellegrin et al., 2013). Le risque principal est celui de l'opportunisme du coopétiteur qui peut se concrétiser par l'affaiblissement de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mettre en place un certain nombre de dispositifs qui permettent à la coopétition d'exprimer son potentiel de performance tout en gérant les risques qu'elle génère (Fernandez et al., 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015).

Cette règle générale vaut également pour les Petites Entreprises (PE). Ainsi, plusieurs recherches montrent que les stratégies de coopétition ont plutôt un impact positif sur les performances des PE (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Morris et al., 2007, Robert et al., 2009 ; Kock et al., 2010 ; Thomason et al., 2013). Toutefois, d'autres recherches montrent que des tensions fortes peuvent naître et conduire à des conflits dommageables pour l'un ou l'autre des coopétiteurs (Tidström, 2009 ; Cusin et al., 2013). Il semble donc nécessaire de mettre en place des dispositifs organisationnels et managériaux permettant de gérer les tensions coopétitives dans les PE. Les recherches consacrées à ce questionnement portent essentiellement sur les dispositifs internes mis en place par les PE (Levy et al., 2003 ; Bengtsson et Johansson ; 2012; Dana et Guieu, 2014 ; Granata et Le Roy, 2014). Si ces travaux permettent une avancée des connaissances, la façon dont les PE gèrent les tensions liées à la coopétition en termes de dispositifs inter-organisationnels reste mal connue. Ce sont ces dispositifs que cette recherche souhaite mieux identifier et comprendre.

Dans cette perspective, les recherches antérieures sur les PE considèrent que ce sont des entreprises qui ont de très fortes spécificités (Julien, 2000 ; Torrès, 2003, 2004; Torrès et Julien, 2005 ; Marchesnay, 2011). Il est donc nécessaire de prendre en compte les spécificités des PE pour étudier leurs problématiques stratégiques et organisationnelles (Julien, 2000 ; Marchesnay, 2011). Précisément, la PE apparaît comme une entreprise caractérisée par de forts phénomènes de proximité, ce qui conduit certains auteurs à l'énoncé d'une théorie de la PME fondée sur la Loi Proxémique (Torrès, 2003, 2004, 2006 ; Courrent et Torrès, 2005 ; Torrès et Gueguen, 2008). Un cadre théorique permettant d'identifier et comprendre la façon dont les PE gèrent les stratégies de coopération du point de vue des dispositifs inter-organisationnels a été développé en s'appuyant sur cette théorie de la PE fondée sur la Loi Proxémique

La Loi Proxémique a été initialement développée par Moles et Rohmer (Moles et Rohmer 1978 ; Schwach, 1993). Elle est l'expression d'une hiérarchisation de l'importance des êtres, des choses et des événements proportionnellement à leur distance par rapport au point central, qui est Moi, Ici et Maintenant. A partir d'une certaine distance, une discontinuité se produit sous la forme d'une paroi qui définit un « Dedans » et un « Dehors ». Cette paroi permet de délimiter et de privatiser un espace. La paroi a une fonction de protection et d'isolement. Cette séparation réduit l'importance des êtres, des choses et des événements qui sont dans le « Dehors ».

La Loi Proxémique permet de proposer un cadre théorique des dispositifs inter-organisationnels mis en place dans les PE pour gérer les tensions coopératives. Dans cette perspective, il est considéré que pour gérer les risques liés à l'opportunisme qui est consubstantiel à la coopération, les PE ont intérêt à créer une « communauté coopérative », qui regroupe les PE en coopération et qui les sépare des autres PE du secteur. Elles ont intérêt à mettre en place une véritable « paroi » entre les PE du « Dedans » et celles du « Dehors ». A l'intérieur de la paroi, et afin de contrôler les comportements des uns et des autres, les liens qui se tissent sont tout autant économiques que sociaux. Chaque dirigeant de PE se ressent comme le point central de cette communauté et place ses intérêts au-dessus de ceux des autres. Cette communauté est fermée mais pas totalement hermétique. Les parois s'ouvrent par des « portes » qui permettent d'exclure les PE aux comportements déloyaux et de faire entrer de nouveaux coopérateurs.

La coopération entre les PE dans le secteur des agences immobilières en France est étudiée afin d'évaluer la pertinence de ce cadre théorique dans une démarche confirmatoire. L'approche utilisée est qualitative, fondée sur une étude de cas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

Les données ont été obtenues à partir d'entretiens avec des dirigeants-propriétaires d'agences immobilières appartenant au Fichier Aমেপি qui est l'équivalent français des MLS américains (Multiple Listing Service). Les résultats montrent que la coopération entre PE est relativement conforme au cadre théorique initialement formulé. La discussion permet de montrer les contributions à la théorie de la coopération dans les PE, et ouvre de nouvelles pistes de recherche, en particulier sur l'entrepreneuriat coopératif et les réseaux coopératifs entre les PE.

## **1. La coopération : entre performance et risques**

La coopération apparaît dans la littérature comme une stratégie permettant d'atteindre une meilleure performance que les stratégies purement coopératives ou purement compétitives. Cependant, la coopération comporte un certain nombre de risques spécifiques. Dans cette première partie, dans un premier temps, les intérêts et les risques généralement liés à la coopération seront abordés. Dans un second temps, les intérêts et les risques liés spécifiquement à la coopération dans les petites entreprises seront abordés.

### **Les intérêts de la coopération**

La coopération est la combinaison simultanée de deux dimensions opposées : la coopération et la compétition. Ceci est donc en rupture totale avec la logique aristotélicienne qui domine la pensée managériale occidentale (Le Roy et Yami, 2007). Les frontières théoriques de la coopération sont proches des études sur les comportements concurrentiels, sur les alliances stratégiques, sur les stratégies collectives et sur les réseaux d'entreprises sur lesquelles la coopération empiète parfois (Chiamberetto, 2011). La distinction majeure avec les autres stratégies relationnelles entre concurrents est la simultanéité dans l'occurrence de ces deux composantes.

Il existe plusieurs définitions de la coopération dans les recherches antérieures. Brandenburger et Nalebuff (1996) adoptent une définition large en y incluant les relations avec les concurrents, les fournisseurs, les clients et les complémentaires. Bengtsson et Kock (1999) préfèrent une définition plus étroite dans laquelle la coopération est une relation de coopération entre compétiteurs directs sur le marché. L'intérêt de cette définition plus restrictive est de donner une nature propre à la coopération, qui se définit alors comme la combinaison simultanée d'une relation de coopération et d'une relation de compétition. La coopération est alors considérée à la fois comme une nouvelle pratique tout autant que comme

un nouvel état d'esprit (Oshri et Weber, 2006; Chen, 2008; Gnyawali et Park, 2011). Dans cette étude, cette définition de la coopétition est adoptée. Elle est ainsi considérée comme *une relation paradoxale entre deux ou plusieurs entreprises qui sont simultanément dans une situation de coopération et de concurrence de marché.*

Les recherches pionnières sur la coopétition considèrent que cette stratégie est une alternative aux stratégies fondées sur la coopération pure et aux stratégies fondées sur la compétition pure. Brandenburger et Nalebuff (1996), Lado et al. (1997) et Bengtsson et Kock (1999, 2000) conviennent que la coopétition est une stratégie qui a le plus grand impact potentiel sur la performance des entreprises ou, au moins, sur les variables susceptibles de les rendre plus efficaces. Les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorisent l'innovation sont parmi les gains potentiels de cette stratégie (Ritala et al., 2008; Ritala, 2012). Une entreprise qui adopte une stratégie coopétitive est dans une position où elle peut bénéficier à la fois des avantages de la concurrence et de la coopération (Le Roy et Fernandez, 2015; Le Roy et Sanou, 2014). La concurrence pousse les entreprises à introduire de nouvelles combinaisons de produits, à innover, à améliorer les produits-services, et ainsi de suite. La coopétition est donc un facteur de progrès pour les entreprises (Gnyawali et Park, 2011). En outre, elle permet aux entreprises d'améliorer leur position sur le marché et leur performance au détriment de leurs rivaux (Lado *et al.*, 1997). La coopération, quant à elle, permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources quasi gratuites, à des compétences et à des connaissances qui lui sont nécessaires ou indispensables (Lado et al., 1997). La coopétition se veut donc, dans ses fondements, comme une théorie normative qui promet une performance supérieure aux entreprises qui l'adoptent comme stratégie relationnelle.

### **Les risques de la coopétition**

Si la coopétition a de nombreux avantages, elle n'est pas sans risques (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher et al., 2013). Ces risques sont liés aux tensions générées par la nature paradoxale de la coopétition. En effet, les deux principales composantes de la coopétition, la coopération et la compétition, agissent selon deux logiques différentes (Brandenburger et Nalebuff, 1996). La coopération conduit à la création de valeur et la compétition à l'appropriation de valeur. Les tensions entre la coopération et la compétition sont principalement engendrées par le conflit entre la création de bénéfices collectifs et l'appropriation de bénéfices individuels (Khanna et al., 1998; Czakon, 2010; Ritala et

Tidström, 2014). Ces tensions maintiennent un équilibre fragile entre les partenaires et induisent une situation risquée permanente (Pellegrin-Boucher et al., 2013).

Un des risques principaux de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). En effet, une firme dans une relation de coopétition peut être tentée de maximiser ses bénéfices personnels en utilisant et combinant les ressources et les compétences partagées à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Elle peut également être tentée de minimiser son engagement afin de tirer un maximum de bénéfices personnels (Pellegrin-Boucher et al., 2013). Cette menace d'actes opportunistes est un élément inhérent du phénomène d'alliance entre concurrents (Das et Rahman, 2002).

L'opportunisme se concrétise par un risque de renforcement d'un des coopétiteurs au détriment de l'autre, créant ainsi un déséquilibre dans la relation. Un des partenaires peut absorber plus de ressources stratégiques qu'il n'en fournit menant ainsi à une asymétrie d'apprentissage (Hamel et al., 1989; Dussauge et al., 2000). Le risque est le transfert d'informations confidentielles et l'imitation technologique non désirée (Gnyawali et Park, 2009). Pour certains auteurs, il peut s'agir d'un agenda caché de la part d'un des coopétiteurs dans l'objectif à terme d'un renforcement de son avantage compétitif (Hamel, 1991; Das et Teng, 2002; Sanou et al., 2016).

Les actes opportunistes peuvent diminuer le taux de succès des stratégies de coopétition (Ritala, 2009), réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012) et conduire à l'échec de la relation de coopétition (Bonel et al., 2008). Initialement, Brandenburger et Nalebuff (1996) considèrent la coopétition comme une stratégie menant au succès mutuel. Les auteurs utilisent l'expression de relation « Gagnant-Gagnant ». Cependant, les risques liés à la coopétition peuvent conduire à des résultats différents. L'opportunisme d'un des coopétiteurs peut conduire à une relation « Gagnant-Perdant ». Une vigilance forte des coopétiteurs est donc nécessaire pour la réussite de la coopétition.

### **Intérêts et risques de la coopétition en PE**

Les recherches sur la performance des stratégies de coopétition en PE sont relativement convergentes et montrent un effet positif de la coopétition. Ainsi, Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2004) montrent que la coopétition a un meilleur impact sur la capacité des PE à innover que la coopération pure ou la concurrence pure. De la même façon, Morris et al. (2007), Robert et al. (2009) ainsi que Thomason et al. (2013) montrent que la stratégie

de coopération a un impact positif sur la performance des PE. La stratégie de coopération permet notamment le développement des PE à l'exportation (Kock et al., 2010). Les facteurs clés de succès de la coopération en PE sont la confiance, l'intérêt mutuel et l'engagement (Morris et al., 2007).

La convergence de ces travaux de recherche ne doit pas masquer le fait que d'autres recherches aboutissent à des résultats plus nuancés sur les bienfaits de la coopération en PE. Ainsi, il apparaît que la coopération en PE crée des tensions et des conflits, que cette coopération ait lieu entre des PE (Tidström, 2009 ; Cusin et al., 2013) ou entre des PE et des GE (Bengtsson et Johansson, 2012). Les PE doivent donc s'attacher à manager la coopération pour que les conflits ne dégèrent pas (Tidström, 2009 ; Cusin et al., 2013). Pour gérer la coopération, les PE peuvent s'appuyer sur le développement de systèmes d'information (Levy et al., 2003). Plus généralement, elles peuvent dissocier leurs relations coopératives de leurs relations compétitives aux enjeux purement économiques, en les inscrivant dans des dynamiques culturelles et territoriales (Dana et Guieu, 2014). Cette séparation des activités entre les domaines où s'exerce la coopération et les domaines où s'exerce la compétition doit alors s'accompagner d'une intégration de la logique paradoxale de la coopération par le dirigeant de la PE (Granata et Le Roy, 2014).

Ces recherches antérieures montrent que la coopération est bien une stratégie suivie par les PE. Certaines d'entre elles montrent également que la mise en place de ces stratégies se traduit dans l'ensemble par un impact positif sur la performance. Toutefois, d'autres recherches montrent que la coopération en PE ne va pas sans créer un certain nombre de tensions et de conflits. Il convient donc d'identifier les dispositifs managériaux et organisationnels mis en place par les PE pour gérer les tensions coopératives. Il convient notamment de mieux identifier et comprendre les dispositifs inter-organisationnels mis en place par les PE. Comment les PE s'organisent-elles du point de vue inter-organisationnel pour gérer les risques liés à la stratégie de coopération et pour en tirer le meilleur profit ? Pour répondre à cette question, un cadre théorique est développé en s'appuyant sur les principales spécificités des PE.

## **2. La coopération en PE : une approche par la proximité**

La Loi proxémique utilisée dans des travaux antérieurs en sciences de gestion, et plus particulièrement dans la littérature en entrepreneuriat, va être volontairement exposée en détails dans cette partie. Ce rappel a pour but de montrer la compatibilité de cette loi à une

analyse au niveau inter-organisationnel alors qu'elle a été élaborée initialement pour un niveau d'analyse interindividuel. Ce niveau d'analyse permet de l'appliquer dans le cadre des stratégies inter-organisationnelles et plus particulièrement dans celui des stratégies de coopération. Ce rappel est important afin d'éclairer l'intérêt de l'utilisation de ce cadre d'analyse. Après avoir exposé les grands principes de la Loi proxémique dans une première partie, son application dans la compréhension des stratégies de coopération sera détaillée dans une seconde partie.

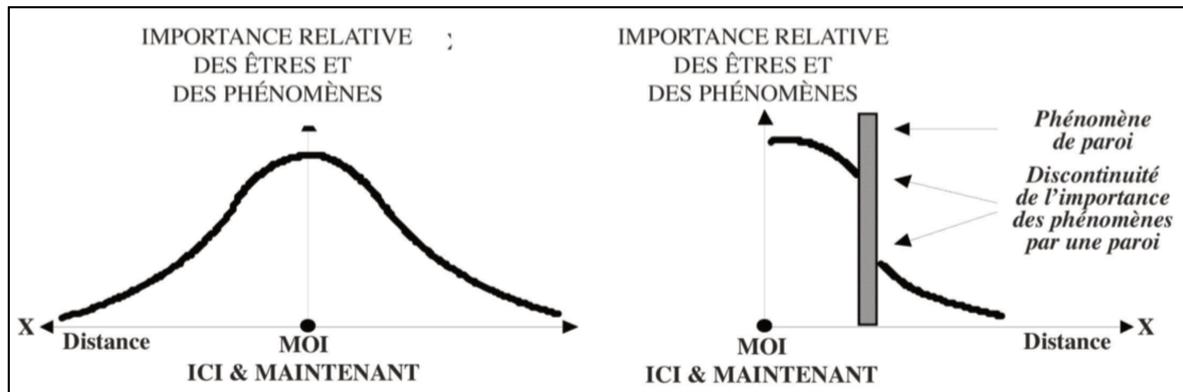
### **La PE comme modèle de proximité**

Pour Julien (2000), il existe six spécificités des PE : la petite taille, la centralisation de la gestion autour du dirigeant-proprétaire, la faible spécialisation des tâches, la stratégie intuitive et peu formalisée, les systèmes d'information simples, la proximité du marché (géographique et psychologique). Ces caractéristiques sont tellement prononcées que les auteurs considèrent qu'il s'agit d'une catégorie d'analyse à part entière qui mérite des recherches dédiées (Julien, 2000; Marchesnay, 2014).

Dans cette perspective, Torres (2003, 2004) propose de construire une théorie de la PE articulée autour du concept de proximité. Il fonde sa théorie sur la Loi Proxémique de Moles et Rohmer (1978). Ces auteurs proposent une conception subjective de l'espace (cf. Figure 7). Dans cette conception, l'être humain a besoin d'un espace dédié. Il a besoin de monopoliser un lieu de vie. Une fois obtenu ce lieu de vie, il interprète le monde autour de lui à travers son propre point de vue. Cette conception de l'espace correspond au point « Moi, Ici et Maintenant ». Cette philosophie de la centralité implique une distinction entre le « Moi » et « les Autres », et l'appropriation d'un espace de vie suggère une distinction entre « Ici » et « Ailleurs » (Schwach, 1993)

## Figure 7. La Loi Proxémique et le phénomène de paroi

Source: adapté de Moles and Rohmer (1978)



La Loi Proxémique hiérarchise l'importance des êtres, des choses et des événements proportionnellement à la distance du point central. Cependant, une discontinuité se produit en raison d'un phénomène de paroi. L'être humain crée un mur parce qu'il doit délimiter et privatiser son espace. La paroi a une fonction de protection et d'isolement. Ceci crée un « Dedans » et un « Dehors ». Cette séparation réduit l'importance des êtres, des choses et des événements après la paroi, dans le « Dehors ». Deux types différents d'êtres, de choses et d'événements sont donc créés : les êtres, les choses et les événements du « Dedans » et les autres du « Dehors ». Il n'y a pas de proportionnalité de l'importance après la paroi. L'importance des êtres, des choses et des événements du « Dedans » est renforcée et l'importance de ceux du « Dehors » est réduite (Schwach, 1993). La paroi est mobile et n'est pas totalement hermétique. La représentation de l'espace par l'individu n'est pas fixe mais dynamique. Il peut déplacer la paroi et l'ouvrir à sa guise. La paroi fonctionne comme une porte (Schwach, 1993). Ce phénomène de porte est subjectif et dépend de chaque individu.

Torrès (2003, 2004) mobilise la Loi Proxémique de Moles et Rohmer pour analyser les caractéristiques des PE. Pour Torrès, la Loi Proxémique est pertinente pour étudier les PE pour de nombreuses raisons. La Loi Proxémique est issue de la psychologie (Moles et Rohmer, 1976; Schwach, 1993). Règle générale, la psychologie est un champ permettant de comprendre le comportement stratégique et organisationnel des PE (Torres, 2004; Marchesnay, 2014). Plus précisément, la Loi Proxémique est fondée sur une philosophie de centralité par la création d'un point unique et central. Ceci est en accord avec la spécificité

principale des PE, qui est la position centrale du dirigeant-proprétaire dans la prise de décision stratégique (Julien, 2000; Marchesnay, 2014).

En PE, le dirigeant-proprétaire est central. Ce dirigeant-proprétaire a une relation personnelle cognitive et affective avec son entreprise. Il est le point central de l'entreprise qui est organisée autour du point « Moi, Ici et Maintenant ». Comme au sein de son propre appartement, le dirigeant-proprétaire a un grand pouvoir privé à l'intérieur de la firme. La frontière de l'entreprise est difficile à traverser. Les proximités entre les membres de la PE sont physiques. La PE est située sur un lieu géographique unique et le dirigeant-proprétaire a des contacts quotidiens avec l'ensemble de ses employés. L'implication du dirigeant-proprétaire à l'intérieur de la limite de son entreprise est très élevée, comme dans l'appartement familial. En dehors des limites de l'entreprise, le dirigeant-proprétaire perd son pouvoir et a de très faibles implications cognitives et affectives. Il est isolé du reste du monde, ce qui renforce son implication à l'intérieur.

### **Cadre théorique**

La Loi Proxémique est mobilisée pour comprendre la façon dont les PE s'organisent quand elles s'engagent dans une stratégie de coopération.

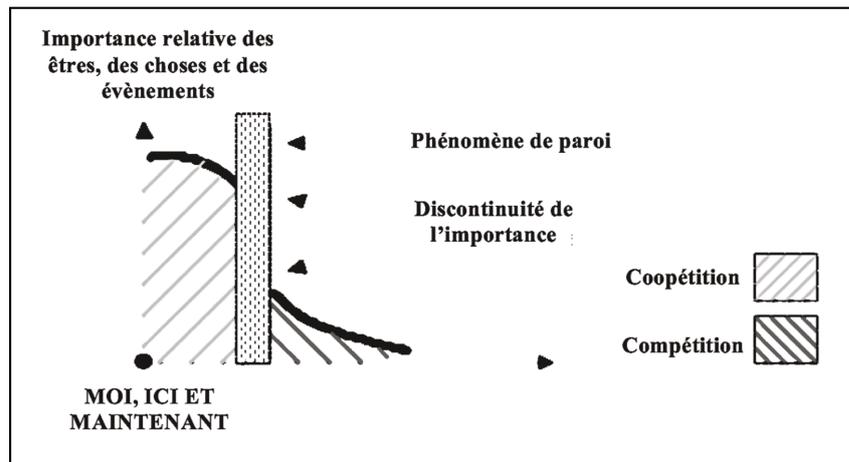
Conformément à la théorie de la Loi Proxémique, la coopération entre les PE devrait se traduire par la création d'un phénomène de paroi entre les PE en coopération et le reste des concurrents. En effet, la coopération crée des risques de comportements opportunistes (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). Il y a un fort risque de pillage de ressources, de compétences, et de savoir-faire. Un coopérateur peut ainsi se renforcer au détriment des autres coopérateurs (Hamel et al., 1989; Dussauge et al., 2000). Ce risque est permanent, il est consubstantiel à la nature de la coopération et ne peut être réduit à zéro (Das et Teng, 2002). La sélection des coopérateurs est dès lors déterminante dans la réussite de la coopération. Parmi les coopérateurs, on ne va coopérer qu'avec certains de ceux en qui nous avons confiance et dont on estime qu'ils vont limiter leurs comportements opportunistes (Bouncken et Fredrich, 2012). Pour ce faire, il est nécessaire de créer une séparation nette pour les dissocier des autres concurrents. On devrait donc retrouver une paroi, au sens de Moles et Rohmer (1978), séparant les coopérateurs des simples coopérateurs. Il devrait donc y avoir la mise en place d'un « Dedans », ou, autrement dit, la création d'une communauté coopérative.

Deuxièmement, il devrait se développer un véritable sentiment d'appartenance à la communauté pour les membres du « Dedans ». En effet, la simple sélection des coopétiteurs ne peut garantir à elle seule contre le risque d'opportunisme une fois créée la communauté. La création d'une communauté forte, très interactive, permet davantage une surveillance des comportements effectifs. Les coopétiteurs en tissant des liens sociaux économiques forts, se surveillent les uns les autres. Simultanément, ils surveillent et se sentent surveillés. Cela entraîne une autolimitation de l'opportunisme (Rindfleisch et Moorman, 2003). Les liens entre les PE en coopétition devraient donc être non seulement économiques, mais aussi personnels et sociaux. Rester à l'intérieur devrait supposer un sentiment d'appartenance fort et de la loyauté.

Troisièmement, il devrait y avoir une hiérarchisation des membres de la communauté coopétitive. En effet, la coopétition est une stratégie coopérative mais basée sur la recherche de l'intérêt individuel. Créer un collectif n'est pas un but mais le produit d'un calcul de maximisation de son propre intérêt (Khanna et al., 1998; Czakon, 2010; Ritala and Tidström, 2014). Les coopétiteurs n'intègrent l'intérêt des autres que par calcul économique. Ils pensent qu'ils peuvent créer de la valeur supplémentaire pour eux par la coopétition. La prise en compte de l'intérêt de l'autre n'est donc pas une fin en soi. Elle sera toujours inférieure à la prise en compte de son propre intérêt (Fernandez et al., 2014). Donc, dans la hiérarchie des intérêts, le coopétiteur sera toujours le premier et il hiérarchisera les autres par rapport à lui-même. Chaque coopétiteur est autocentré. On devrait donc trouver ce phénomène de hiérarchisation au sens de Moles et Rohmer (1978). Chaque dirigeant-proprétaire serait ainsi le point central de son monde. D'autres membres de la communauté devraient être plus ou moins importants pour lui, dans une logique hiérarchique. Certains d'entre eux devraient être perçus plus proches que les autres.

**Figure 17 : Cadre théorique**

Source : les auteurs



Quatrièmement, la paroi n'est pas totalement hermétique. En effet, pour que la coopération puisse se mettre en place, il doit exister un moyen permettant d'exclure les membres adoptant des comportements opportunistes (Granata et Le Roy, 2014). La menace de sanction ne doit pas être seulement virtuelle. C'est cette menace d'exclusion qui peut pousser les membres du réseau à autolimiter leurs tentations de piller les coopérateurs ou d'adopter des comportements de passagers clandestins (Brandenburger et Nalebuff, 1996). De plus, les entreprises qui font face à cette menace d'actes opportunistes ont un plus grand besoin de surveillance des comportements de leurs partenaires (Das et Teng, 2004). Inversement, il faut faire entrer des nouveaux membres qui sont autant d'opportunités pour créer de la valeur supplémentaire (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Ces entrées doivent se faire par un contrôle très fort. On devrait donc retrouver un phénomène de porte au sens de Moles et Rohmer, à la fois pour inclure et pour exclure. Il devrait y avoir des « portes d'entrée » et des « portes de sortie ». Certains membres de la communauté devraient pouvoir être exclus des réseaux coopératifs, et d'autres devraient pouvoir y être intégrés, même ponctuellement. Ces entrées et sorties devraient se faire en fonction de la conformité aux règles internes de la communauté. Ces règles internes seraient formulées par les membres de la communauté coopérative et les étrangers devraient être donc considérés comme des transgresseurs potentiels.

Ces quatre points clés peuvent être résumés dans le cadre théorique de la Figure 17, qui est une application de la Loi Proxémique à la coopération entre PE. L'étude du cas des agences immobilières françaises permettra de confirmer et d'affiner ce cadre théorique.

### **3. Méthode de recherche**

#### **Etude de cas empirique**

Cette recherche est fondée sur une approche qualitative et mobilise la méthode de l'étude de cas (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989). Cette méthode permet la compréhension en profondeur du phénomène focal. L'étude de cas est préférable à d'autres méthodes de recherche issues de l'approche quantitative quand un phénomène est peu connu (Eisenhardt, 1989), ce qui est le cas pour la coopération dans les PE. Elle est également préférable pour répondre aux questions liées au «pourquoi» et au «comment» d'un phénomène (Yin 1981, 1984), ce qui permet à cette recherche de rentrer dans la complexité du phénomène focal. Une étude en profondeur permettant de donner un aperçu plus riche et plus précis sur ce phénomène complexe a donc été menée (Yin, 1984).

#### **Sélection du cas et design de recherche**

Le choix du cas s'est porté sur l'industrie des agences immobilières en France pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, 97,4% des 60 000 agences immobilières en France sont des PE (INSEE, 2011). De plus, cette industrie est historiquement coopérative. En effet, cette industrie a utilisé des stratégies de coopération depuis la fin du XIXème siècle à travers les MLS (Multiple Listing Service). Les MLS sont des associations locales que les agences peuvent rejoindre afin de partager leurs mandats de vente avec d'autres agences. La décision d'adhérer à une telle association est prise par le dirigeant-propriétaire. Le Fichier Amepi est l'équivalent français des MLS américains et repose par conséquent sur les stratégies de coopération. La coopération entre agences immobilières a lieu uniquement sur les activités de vente. Il n'y a pas de coopération sur les activités de gestion, de location ou de syndic de copropriété. En effet, les agences immobilières sont en concurrence pour obtenir des mandats de vente et trouver des clients acquéreurs, et elles coopèrent en partageant leurs mandats de vente et les informations sur le marché. Le Fichier Amepi compte comme sociétaires les organisations professionnelles (UNIS, SNPI et FNAIM), ainsi que les principales organisations commerciales (Century 21, Orpi, Guy Hocquet, ERA, l'Adresse, Laforêt, Cimm, Solvimo, Avis, Immo de France). Sur les 30000 agences immobilières en France, 18000 exercent une activité de vente. A ce jour, 17% de ces agences, soit 3000 environ, sont

membres d'un Fichier Amepi. Le Fichier Amepi est divisé en plusieurs associations locales regroupant les agences immobilières locales. On dénombre aujourd'hui 180 associations locales dans 83 départements.

Chaque association locale est autogérée par ses membres. Un des dirigeants-propriétaires est élu par ses pairs à la tête de l'association locale. L'association fonctionne de la façon suivante : une fois qu'une agence immobilière signe un nouveau mandat de vente, elle doit la partager avec les autres membres de l'association. Si la vente se fait en collaboration, la commission de vente est divisée à parts égales entre les deux agences immobilières. Si la vente se fait individuellement, l'agence reçoit la totalité de la commission. En outre, afin de réduire les risques d'opportunisme ou d'actes de malveillance, chaque membre doit signer une charte, qui fixe les règles à l'intérieur de l'association. Si un membre viole l'une des règles, il peut être puni et peut éventuellement être exclu du réseau coopératif à la suite d'une commission de discipline représentée par certains membres élus de l'association. Il a été rapporté par exemple le cas d'une agence immobilière qui avait été exclue pour ne pas avoir mis en commun un certain nombre de mandats exclusifs. Une autre agence avait été exclue pour avoir délibérément entravé les visites par d'autres agences de ses propres biens sous mandat.

Le design de recherche de l'étude est divisé en deux phases : une phase exploratoire et une étude de cas confirmatoire. Une phase exploratoire est nécessaire lorsque le chercheur s'intéresse à des phénomènes mal connus ou même totalement inconnus (Charreire Petit et Durieux, 2007), ce qui est le cas dans cette recherche. Tout d'abord, la phase exploratoire a consisté à réaliser huit entretiens semi-directifs auprès de quatre membres du conseil d'administration national du Fichier Amepi et quatre agents immobiliers membres d'une association Fichier Amepi local. Cette phase exploratoire, combinée à cinq ans d'expérience dans cette industrie en tant qu'agent immobilier a aidé à construire le cadre théorique et à élaborer un guide d'entretien pertinent pour l'étude de cas confirmatoire.

### **Sources des données**

Les données ont été collectées au travers de seize entretiens semi-directifs individuels avec des dirigeants-propriétaires de PE membres de divers Fichiers Amepi locaux en France. Dans la recherche qualitative la taille de l'échantillon est importante. Selon Yin (1984), la taille peut être déterminée par le principe de réplication ou de saturation. La taille de l'échantillon a été déterminée en utilisant le principe de saturation et l'effet boule de neige (Miles et Huberman, 1984). Un guide d'entretien suivant quatre thèmes principaux a été construit : l'histoire de

l'entreprise et du dirigeant-proprétaire, les déterminants de coopétition, la coopétition dans la pratique et les perspectives d'avenir. Ces thèmes permettent d'interroger la vision globale du dirigeant-proprétaire suivant un ordre chronologique "passé-présent-futur". Il a été fait le choix de ne pas prononcer le mot « coopétition » en début d'interview afin de savoir si le dirigeant-proprétaire connaissait le terme initialement. Cinq interviewés sur les seize au total ont prononcé le terme "coopétition" spontanément. L'étude leur a été présentée comme étant une recherche sur les stratégies concurrentielles afin d'éviter d'influencer leurs réponses et ainsi éviter de possibles biais.

Les interviews ont été réalisées en face-à-face, à l'exception de trois d'entre eux qui ont été faits par téléphone. La période d'entretiens s'étend de juin 2014 à mai 2015. Chaque interview a été réalisée en français et a été enregistrée avec un enregistreur de voix et a duré en moyenne une heure environ. Les données ont été retranscrites d'une manière narrative afin d'en extraire des segments codés analysés manuellement (Miles et Huberman, 1994). La codification a été réalisée en deux étapes (Miles et Huberman, 2003). La première étape a consisté à la création de catégories par des va-et-vient entre l'industrie et la littérature académique. Puis, un codage thématique a été fait, renvoyant aux déterminants de la coopétition, à la proximité, à l'effet de paroi, à la gestion de la coopétition et aux résultats de la coopétition.

#### **4. Résultats**

Les résultats issus de l'analyse du codage du matériau sont présentés dans cette partie suivant six points : la création du Fichier Amepi, l'acceptation de la coopétition par le dirigeant-proprétaire, le phénomène de paroi, le sentiment d'appartenance à la communauté coopétitive, la hiérarchisation des coopétiteurs dans la communauté et le phénomène de porte d'entrée et de sortie.

##### **La création du Fichier Amepi**

Au début des années 2000, certains agents immobiliers français voulaient créer l'équivalent des MLS américains. Certains rapprochements ont été effectués mais les divisions politiques n'ont pas conduit à la création d'une association unique de professionnels. En effet, il y avait des conflits entre la FNAIM (Fédération Nationale de l'Immobilier) et SNPI (Syndicat

National des Professionnels de l'Immobilier), deux syndicats d'agences immobilières concurrents. Chaque syndicat a créé son propre MLS, respectivement, SIA (Service Inter Agences) et FFIP (Fichier Français des Professionnels de l'Immobilier). Les différences dans les mentalités sont également à l'origine de ces divisions. En fait, les dirigeants-proprétaires d'agences franchisées n'étaient pas enclins à partager leurs mandats de vente avec des agents indépendants. Ces deux associations différentes ont coexisté entre 2004 et 2009.

En 2008, une crise est apparue dans l'industrie des agences immobilières en France, provoquée par la crise des *subprimes* aux États-Unis. Cette crise a créé d'énormes bouleversements. Les différents acteurs ont compris que la réconciliation était nécessaire pour lutter contre les risques liés à la crise. Plusieurs réunions entre la FNAIM et SNPI ont eu lieu. Après avoir constaté que la grande majorité des acteurs avait les mêmes visions, les mêmes motivations et les mêmes méthodes de travail, toutes les associations ont fusionné pour créer une seule entité coopérative: le Fichier Amepi. Cette association coopérative est née en 2009.

La Fichier Amepi a bénéficié de l'expérience de la pratique de la coopération par le SIA et le FFIP. Initialement, il y avait pour ces associations des restrictions géographiques. En effet, les associations réunissaient des agences implantées sur un trop grand territoire. Une trop grande distance entre les organismes dans la même association ne permet pas la dynamique coopérative entre eux. La première condition pour la mise en place d'une stratégie de coopération efficace est la proximité (Tableau 14, citations 8, 9, 10). Cela conduit donc à la création d'une multitude de Fichier Amepi locaux réunissant les agences immobilières locales concurrentes travaillant sur le même marché.

**Tableau 14. Citations relatives à la création du Fichier Amepi**

No.	Source (DP=dirigeant-propriétaire)	Citations
1	DP1	« Coopérer oui, mais pas à n'importe quel prix, c'est-à-dire avec des personnes qui en valent la peine, qui travaillent dans le même respect du client »
2	DP6	« Ca nous est déjà arrivé de refuser l'adhésion à une agence car ils faisaient de l'immobilier d'entreprise et pas de particulier comme nous »
3	DP7	« Ils ne peuvent pas devenir membres s'ils ne font pas le même métier »
4	DP1	« La création de l'association a été facile car nous avons tous le même esprit et la même vision. Ça s'est fait sans problème ».
5	DP10	« Ceux qui veulent intégrer le Fichier Amepi doivent aussi avoir cette perspective

		d'ouverture. Si on n'a pas cette optique-là, de partage, on n'a rien à faire dans un fichier commun »
6	DP8	« L'agence X veut rentrer dans l'Amepi depuis très longtemps, mais ils n'ont pas la même déontologie que nous, donc ils n'y rentreront jamais »
7	DP10	« On avait refusé d'intégrer le FFIP car on avait une méconnaissance des agences en place et certaines nous semblaient ne pas respecter l'éthique et la déontologie »
8	DP4	« La distance géographique entre nos marchés était trop grande. Le secteur était trop étendu, trop grand »
9	DP8	« Il faut de la proximité géographique. Si notre réseau marche très bien c'est grâce à la proximité sur le territoire d'Avignon. Il faut travailler in situ »
10	DP9	« Avant, certaines agences d'autres villes étaient membres. Nous savons maintenant que ça n'a aucun intérêt »

### L'acceptation de la coopération

Les dirigeants-proprétaires interrogés sont tous conscients de l'ambivalence de leurs relations avec les autres dirigeants-proprétaires membres de la même structure coopérative (tableau 2, citations 1 à 5). Pour eux, il est clair qu'ils ne sont pas dans une coopération ou dans une concurrence pure et simple. Ils sont tout à fait conscients du paradoxe qu'ils vivent, ils sont aussi totalement conscients des aspects coopératifs et compétitifs de leurs relations.

L'adoption de stratégies de coopération est naturel pour eux (Tableau 14, citations 6 à 11). Il leur semblait évident de se tourner vers leurs concurrents directs pour avoir accès à des ressources à exploiter. Il est évident pour eux de collaborer avec leurs concurrents pour obtenir et exploiter les ressources dont ils ont besoin. Par conséquent, ces dirigeants-proprétaires de PE partagent un état d'esprit coopératif commun.

**Tableau 14. Citations relatives à l'état d'esprit coopératif**

No.	Source	Citations
1	DP1	« On est en concurrence, même à l'intérieur de notre réseau, on est une coopérative, il y a le verbe coopérer dedans. On essaye de trouver des solutions communes mais on est concurrents aussi »
2	DP2	« Il y a un état d'esprit de l'Amepi, et dans l'Amepi, et également au sein d'ORPI, on est vraiment dans une notion de partenariat. On est certes concurrent, concurrent pour prendre des mandats exclusifs »
3	DP3	« C'est une coopération mais c'est quand même une compétition »

4	DP4	« Coopérer avec des concurrents, ça peut paraître bizarre comme phrase, mais c'est une réalité »
5	DP7	« On coopère mais on est tous concurrents à travers l'Amepi. On reste tout de même concurrents »
6	DP1	« D'abord par un état d'esprit, j'ai d'abord trouvé ça naturel au départ donc je n'ai pas changé. Notre adhésion au FFIP s'est faite naturellement. Cela ne me choque pas de coopérer avec mes concurrents »
7	DP2	« La coopération est un principe dans lequel je crois fondamentalement. J'ai l'esprit coopératif depuis le début. C'est le fait de partager qui m'a amené à me rapprocher du réseau »
8	DP3	« Je coopère tous les jours avec des concurrents, je ne conçois pas aujourd'hui le métier sans coopération. Voilà, j'ai tout simplement, naturellement, adhéré au FA sur Avignon et puis j'y ai adhéré par conviction ensuite, voilà »
9	DP6	« Quand j'ai repris l'agence, la question de rentrer ou pas dans l'Amepi ne s'est jamais posée. Pour moi c'est quelque chose qui a toujours été naturel depuis que j'ai commencé dans l'immobilier. Je ne peux pas avoir de réticence à partager mon fichier et à utiliser celui des autres. C'est vraiment une façon de penser, en fait j'ai toujours baigné là-dedans. Pour moi c'est naturel »
10	DP7	« Ça ne me gêne pas de coopérer avec mes concurrents [...] si je ne rentre pas un bien, ce n'est pas grave, je l'aurai quand même à la vente »
11	DP8	« On avait besoin de partager des mandats, donc nous nous sommes tournés vers les autres naturellement. Ça nous paraissait naturel au départ lorsque nous nous sommes installés pour pouvoir lancer notre activité, nous n'avions pas de mandats »

### **Le phénomène de paroi**

Une démarcation très claire apparaît pour délimiter la communauté coopérative. Un phénomène de paroi émerge et dessine les frontières de la communauté coopérative. Il crée la notion spatiale de « Dedans » qui représente la zone de coopération, et la notion spatiale de « Dehors », représentant la zone de compétition. Cette limite sépare donc les coopérateurs, c'est-à-dire les membres du Fichier Amepi, des concurrents non-membres. Par conséquent, une sémantique spéciale des membres de l'association est utilisée pour distinguer les membres des non-membres. Ils se qualifient et se considèrent tous comme des collaborateurs ou des partenaires et définissent les non-membres comme des concurrents (Tableau 16, citations 1 à 5).

**Tableau 16. Citations relatives au phénomène de paroi**

1	DP1	« Les agences avec qui je coopère sont des partenaires, pas des concurrents. Les agences hors Fichier Amepi et hors ORPI, je ne les côtoie pas. Ce sont des concurrents normaux »
2	DP2	« Les agences à l'intérieur du Fichier Amepi sont mes partenaires. Nous sommes partenaires et complémentaires. Les autres en dehors sont des concurrents purs et durs »
3	DP4	« J'ai perdu l'habitude de les appeler mes concurrents, je les appelle mes confrères. Pour les autres agences, le terme de concurrents apparaît plus facilement. C'est le fait de ne rien partager avec eux que je les appelle concurrents »
4	DP6	« Les agences avec qui je coopère sont mes partenaires. Les autres, celles qui ne sont pas membres de l'Amepi sont mes concurrents. Je n'ai aucun relation avec eux »
5	DP7	« Je coopère avec mes confrères, pas mes concurrents. Donc pour moi, on est vraiment dans de la collaboration, on est vraiment des confrères, partenaires. Les autres sont mes concurrents, c'est très très clair »

La barrière est étanche et agit comme une protection des intérêts du réseau coopétitif. Il est très difficile d'entrer dans l'association. Si un non-membre veut devenir membre de l'association, il doit être accepté par le groupe en prouvant une proximité incontestable avec les membres (Tableau 17, citations 1 à 3). En outre, quand un membre quitte l'association et traverse le mur pour se retrouver de l'autre côté, il devient automatiquement un concurrent. Un cas d'exclusion d'un Fichier Amepi a été rapporté par certains dirigeants-propriétaires interviewés. Le statut de l'agence en question est passé de coopétiteur à concurrent du fait d'avoir traversé la frontière et d'être à présent de l'autre côté de la paroi (Tableau 17, citations 4 et 5).

**Tableau 17. Citations relatives au phénomène de paroi difficile à franchir**

1	DP3	« Quand un agent immobilier veut devenir membre, nous sommes très prudents et sélectifs »
2	DP4	« Quand j'ai fait ma demande d'adhésion, ce n'était pas facile. Ils me voyaient comme un concurrent. Les patrons d'agence me regardaient d'un œil suspect parce que j'étais un concurrent »
3	DP10	« Sur notre secteur il y a des agences qui ne deviendront jamais membres. Ils sont et resteront des concurrents. Ils ne respectent pas l'éthique et la déontologie »

4	DP1	« Il a fait le choix de quitter l'association, il est maintenant un concurrent. Je ne partagerai plus rien avec lui »
5	DP10	« Il est sorti de l'Amepi, donc il est maintenant un réel concurrent »

### **Le sentiment d'appartenance à une communauté**

Les coopérateurs qui composent la population du « Dedans » sont séparés des concurrents appartenant au « Dehors » par le phénomène de paroi. Cette frontière protège les différents intérêts individuels, mais aussi les intérêts collectifs. Les dirigeants-propriétaires prennent conscience de l'appartenance à un groupe spécifique, à un réseau coopératif. C'est un phénomène de socialisation. Par conséquent, cela crée une nouvelle entité, le « Nous », qui sera opposé aux non-membres, « les Autres ». Les partenaires cherchent à renforcer le phénomène de paroi en la rendant la plus hermétique possible (Tableau 18, citations 1 à 6). Ainsi, ils favorisent les affaires entre eux pour lutter collectivement contre leurs concurrents communs.

**Tableau 18. Citations relatives au sentiment d'appartenance à une communauté**

1	DP1	« Pourquoi j'irai enlever la potentialité de vendre moi-même ou avec un confrère de l'Amepi ? Je ne vais pas enrichir quelqu'un qui ne joue pas le jeu »
2	DP3	« La règle qu'on a entre nous, c'est de travailler tous ensemble en priorité »
3	DP4	« Notre concurrent commun c'est le client particulier. Si nous sommes soudés et que nous travaillons ensemble entre professionnels, nous gagnerons face au particulier »
4	DP6	« L'objectif est de devenir plus forts et intelligents ensemble. C'est grâce à ça qu'on pourra ensemble avoir le marché du particulier »
5	DP7	« Les mandataires on les refuse catégoriquement. On a pris la décision dans le Fichier Amepi de ne pas travailler avec eux, tous, volontairement. C'est une volonté partagée. Sinon il n'y a plus de métier. Il faut respecter la carte »
6	DP10	« Je ne coopère pas avec les autres. Si on fait partie du Fichier Amepi, on partage avec ses confrères ces mandats-là, c'est pas pour aller partager nos mandats exclusifs avec d'autres agences qui n'en font pas partie »

## **Hierarchisation des coopétiteurs dans le « Dedans »**

Une hiérarchisation subjective des coopétiteurs apparaît à l'intérieur du réseau coopétitif. Il y a une hiérarchisation dans l'intérêt que chaque coopétiteur porte aux autres membres. Cette hiérarchisation influe sur la socialisation et les relations humaines. Par exemple, un dirigeant-proprétaire membre du réseau coopétitif aura plus de considération pour certains membres et moins pour d'autres. Une distance relative entre les dirigeants-proprétaires apparaît. Certains membres créent des liens sociaux (Tableau 19, citations 1 à 6). Il y a une importance relative des êtres, des choses et des événements. Certains se sentant plus proches de certains et ont plus d'affinités qu'envers d'autres. De plus, certains d'entre eux deviennent des amis.

Cependant, cette proximité relative entre les membres n'aura pas d'influence sur les relations d'affaires et l'échange des ressources en particulier. En effet, concernant le partage des ressources, il est seulement influencé par la complémentarité et la compatibilité des ressources et non par des liens sociaux individuels. Même si deux dirigeants-proprétaires n'ont pas de liens sociaux, ils vont partager les ressources si l'un d'entre eux a le mandat de vente pouvant correspondre aux besoins d'un client acquéreur d'un autre, et vice-versa. Autre exemple, deux membres pourraient être des amis et ne pourraient jamais faire des affaires ensemble. En revanche, deux membres sans aucune affinité pourraient ainsi vendre plusieurs propriétés en collaboration en raison de la complémentarité des ressources (tableau 19, citations 7 à 9).

**Tableau 19. Citations relatives à la hiérarchisation des coopétiteurs**

1	DP1	« Comme dans toutes relations, on peut se sentir mieux avec certains que d'autres. Il y a pas mal de personnes, des gens avec qui, on se dit, ça pourrait être des amis si on se voyait plus souvent. Et puis à la fois, à l'intérieur, tu as des personnes avec qui je n'ai pas d'atomes hyper crochus »
2	DP2	« G. est un ami. Voilà, ça fait deux ans qu'on se fait des week-end ensemble. Il y a des liens d'amitié qui se sont créés. Forcément je suis plus prêt de certains que d'autres. Avec certains je n'ai aucun lien »
3	DP3	« Après voilà, il y a des personnes avec qui on coopère plus facilement que d'autres, donc bon, ensuite c'est une question d'affinités personnelles. Tout n'est pas rose, dans le Fichier Amepi, il y a des personnes avec qui on travaille beaucoup plus volontiers que d'autres »

4	DP4	« Je me sens proche des gens qui font partie de l'Amepi. Je me sens éloignés des autres qui n'en font pas partie »
5	DP8	« Je suis plus proches de certains que d'autres. Par exemple hier j'ai déjeuné avec G. et son épouse. Je suis même déjà parti en vacances avec eux au Maroc. Mais par exemple avec M. de l'agence Y, je le vois tous les deux mois pour les réunions, c'est tout. On ne peut pas s'entendre avec tout le monde »
6	DP9	« Il y a des liens qui se créent. Quand on est concurrent c'est qu'on a des préjugés. Quand vous commencez à vous voir régulièrement, forcément ça évolue. C'est obligé. Il y a des gens avec qui au sein d'un groupement on ne peut pas s'entendre, mais ça c'est humain »
7	DP4	« C'est uniquement les caractéristiques des biens qui vont faire que je vais coopérer avec les uns ou les autres »
8	DP9	« Dans l'Amepi, on ne se pose pas la question de la provenance du bien, le but est de répondre aux besoins des clients »
9	DP10	« Il n'y a aucune affinité particulière dans le cas des traitements des mandats pour nos clients acquéreurs. Si la demande correspond au mandat de telle agence, il n'y a pas d'affinité avec telle ou telle agence d'un point de vue professionnel. Si le bien correspond, on ne regarde pas qui a le mandat »

### **Le phénomène de porte**

La paroi est censée être totalement hermétique et agit comme une protection et un outil de délimitation. Mais la frontière séparant la zone de coopération de la zone de la compétition est subjectivement perméable dans certains cas. Certains dirigeants-propriétaires s'accordent le droit de coopérer avec les non-membres. Selon la proximité et la nécessité d'une ressource spécifique, certains membres "ouvrent la porte" à des non-membres (Tableau 20, citations 1 à 6). Prenons l'exemple d'un agent immobilier coopératif immobilier qui n'a pas d'acheteur pour un de ses biens sous mandats de vente, ni dans son propre portefeuille de clients acquéreurs, ni dans ceux de ses coopérateurs. Il peut « ouvrir la porte » à un concurrent pour lui donner accès à ce mandat de vente. Ceci est un exemple de complémentarité des ressources avec un non-membre concurrent du réseau coopératif. Le degré et la fréquence de l'ouverture de la porte sont subjectifs selon les individus. L'expérience, la culture d'entreprise et le degré d'état d'esprit coopératif sont les principaux facteurs du degré d'ouverture de la porte.

**Tableau 20. Citations relatives au phénomène de porte**

1	DP10	« L'agence Z est sortie de l'Amepi et est donc maintenant un vrai concurrent »
2	DP2	« S'il me proposait une collaboration je pourrais collaborer, mais ce serait avec un concurrent. On serait dans ce domaine-là »
3	DP9	« Je coopère qu'avec certains concurrents. Je le fais mais dans certaines conditions. Je les considère comme des concurrents mais je coopère avec eux parfois, sur certaines affaires »
4	DP11	« Donc je suis très ouvert pour coopérer avec mes concurrents, que ce soit dans l'Amepi ou hors Amepi. Dans la mesure où j'ai une opinion neutre sur une agence, j'ouvre la porte. Je pense que si je la fermais par défaut, je pourrais perdre une opportunité de vente. Par contre si c'est un agent commercial, je ferme la porte »
5	DP12	« Je laisse la porte ouverte pour travailler avec d'autres concurrents même s'ils ne sont pas membres de l'Amepi »
6	DP13	« Je coopère avec certaines agences qui ne sont pas membres de l'Amepi sous certaines conditions. Je peux travailler avec eux si nos relation sont bonnes »

## 5. Discussion

Cette recherche est centrée sur la question des dispositifs inter-organisationnels mis en place par les PE pour gérer les risques liés à la stratégie de coopération et pour en tirer les meilleurs profits. Les résultats permettent de montrer, d'une part, que la coopération est bien une stratégie suivie en tant que telle par les PE et, d'autre part, d'identifier les dispositifs inter-organisationnels qui leur permettent de gérer cette coopération.

### **La coopération : une stratégie clairement assumée en PE**

Les PE étudiées dans cette recherche ont fondé leurs stratégies d'entreprise sur la coopération. Ce type de stratégie est donc tout à fait adapté aux PE. Une PE qui s'engage dans une stratégie de coopération cherche à obtenir les avantages de la coopération et les avantages de la compétition. La coopération apporte l'accès à de nouvelles ressources, à l'information, à la connaissance, etc. La création de valeur pour le consommateur est plus élevée que pour les entreprises qui suivent une stratégie de compétition pure. Les clients ont accès à une offre globale et diversifiée. Ceci diminue leurs coûts de recherche et de temps. La concurrence stimule les PE car si elles vendent le bien immobilier sans l'intermédiaire d'une autre agence,

elles gagnent 100% de la commission. Ce résultat confirme les recherches antérieures qui ont montré l'existence de stratégie de coopération en PE.

Un résultat plus nouveau est le fait que les dirigeants-propriétaires de PE ont tout à fait conscience de la situation coopérative et de son intérêt. Ils ne sont pas dans le déni de la situation de concurrence, mais dans l'acceptation du caractère paradoxal de la coopération. Il est ainsi possible de considérer que les dirigeants d'agences immobilières en coopération ont développé un véritable « état d'esprit coopératif » au sens de Brandenburger et Nalebuff (1996). Ils voient bien certains de leurs concurrents comme de possibles partenaires et cherchent à établir avec eux des relations de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

Dans cette recherche, les dirigeants de PE semblent être parfaitement capables de gérer efficacement le paradoxe coopératif. Certains des dirigeants-propriétaires interrogés dans cette étude semblent même considérer que la coopération est « naturelle ». Ils demandent assez « naturellement » à leurs concurrents directs de partager leurs ressources. D'autres expliquent clairement qu'ils croient en les stratégies coopératives parce qu'ils ont été formés par leur réseau commercial à ce genre de relations avec leurs concurrents. C'est le cas des dirigeants-propriétaires d'ORPI, un réseau de d'agences immobilières français. Ce n'est pas une franchise, mais une coopérative, dont le modèle économique est fondé sur la coopération. Chaque agence ORPI partage un fichier commun de mandats. Chaque agence membre du réseau ORPI doit partager ses mandats via un système d'information dédié. En outre, certains des dirigeants-propriétaires interrogés affirment qu'ils n'étaient pas partisans de la coopération au début de leur carrière. Ils ont finalement adopté des stratégies de coopération parce qu'ils ont compris les bénéfices et les avantages possibles. Ce résultat confirme les recherches menées sur les grandes entreprises (Fernandez et al. 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015). La mise en place des stratégies de coopération ne peut se faire que par l'acceptation individuelle des paradoxes liés à la coopération. L'acceptation de ce paradoxe permet l'adoption d'un comportement coopératif et un véritable apprentissage peut de produire alors.

*Proposition 1 : Les PE en coopération ont des dirigeants qui intègrent le paradoxe lié à la coopération*

### **Les dispositifs inter-organisationnels**

La coopération est une stratégie à la fois porteuse de performance et de risques (Le Roy et Fernandez, 2015). Les entreprises travaillent ensemble pour créer de la valeur mais

simultanément se disputent cette valeur collective (Khanna et al., 1998; Czakon, 2010; Ritala and Tidström, 2014). Le risque principal de la coopération est lié à l'opportunisme des coopérateurs (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2015). La traduction de ce risque, c'est l'apprentissage asymétrique, c'est-à-dire que les concurrents se renforcent au détriment de leurs coopérateurs qui se retrouvent finalement en danger (Hamel et al., 1989; Dussauge et al., 2000). Ne pas gérer ces risques peut conduire à des résultats inverses à ceux attendus (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004).

Dans le cas des PE, et en s'appuyant sur la théorie de la loi Proxémique, il a été considéré que les PE en coopération pouvaient gérer le risque d'opportunisme en créant une « communauté coopérative ». Effectivement, les PE dans l'immobilier ont bien créé une paroi qui délimite une zone de coopération séparée de la zone de compétition pure. Cette paroi agit comme un outil de délimitation spatiale. Elle crée un « Dedans » et un « Dehors » clairement perçus et recherchés par les acteurs. Le « Dedans » représente le réseau coopératif, donc la zone de coopération, et le « Dehors » désigne la zone de la compétition. La paroi ainsi créée matérialise la frontière du réseau coopératif. Les gens du « Dedans » créent et s'approprient de la valeur en utilisant des stratégies de coopération contre les gens du « Dehors ». Cette paroi aide le dirigeant-propriétaire du « Dedans » à trier les acteurs autour de lui. Elle lui permet de distinguer les concurrents avec lesquels il peut coopérer, ses coopérateurs, qui sont membres du réseau coopératif, des concurrents avec lesquels il ne peut pas coopérer. La paroi est très difficile à traverser. Si un concurrent veut devenir membre, il doit montrer « patte blanche » et prouver qu'il a une conception du métier et des pratiques professionnelles proches des membres de la communauté coopérative.

*Proposition 2 : Les PE en coopération créent une communauté coopérative séparée des concurrents purs par une paroi*

Ensuite, il a été considéré que la création d'une paroi n'était pas suffisante pour gérer le risque coopératif. En effet, une fois la paroi créée, il faut encore contrôler les comportements au sein de la communauté. La solution consiste à créer des liens qui dépassent les simples échanges économiques. En créant une véritable communauté socio-économique, les acteurs peuvent en permanence s'observer les uns et les autres, ce qui doit se traduire par une autolimitation de l'opportunisme (Rindfleisch et Moorman, 2003). C'est effectivement ainsi que fonctionnent les communautés coopératives dans l'industrie immobilière. Le premier rôle de la paroi est de délimiter les frontières du réseau coopératif. La création de ce « Dedans »

induit la création de la communauté coopérative. Les dirigeants-propriétaires coopératifs utilisent le « nous » au lieu du « moi » ou du « je » quand ils parlent de leur Fichier Amepi. Ceci peut être considéré comme un phénomène de socialisation. Les coopérateurs développent un fort sentiment d'appartenance à une communauté coopérative dans laquelle ils se considèrent chacun comme des pairs.

L'étude de terrain montre également que le rôle de la paroi est de protéger la communauté. Elle protège les intérêts individuels et collectifs contre les possibles attaques des « Autres » qui sont en dehors du réseau coopératif. Ceci est la raison pour laquelle la frontière est difficile à franchir. Les membres de la communauté veulent préserver leur marché et la valeur commune créée ensemble. Par conséquent, la proposition suivante est émise :

*Proposition 3 : Les PE en coopération développent un sentiment d'appartenance fort à l'intérieur de communauté coopérative*

La création d'une communauté avec un fort sentiment d'appartenance ne se traduit pas par la disparition des calculs individuels. Il a été ainsi considéré que la coopération n'est pas une stratégie fondée sur un but fondamentalement collectif. Elle est le produit d'un calcul de maximisation de son propre intérêt (Khanna et al., 1998; Czakon, 2010; Ritala et Tidström, 2014). Dans la coopération, l'intérêt collectif est toujours inférieur et conditionné à l'intérêt individuel. Il en a été déduit qu'il devrait exister une hiérarchisation au sein de la communauté dans laquelle chaque dirigeant se considère comme étant au centre. Effectivement, il apparaît que, si le phénomène de paroi a, en premier lieu, une fonction de délimitation spatiale, il entraîne, en deuxième lieu, un tri des acteurs à l'intérieur de la communauté. Cette différenciation des acteurs est le principe fondamental de la Loi Proxémique (Schwach, 1993).

La hiérarchisation des acteurs apparaît à différents niveaux. Premièrement, selon un dirigeant-propriétaire, les gens du « Dedans » sont plus importants que les gens du « Dehors ». En d'autres termes, il a plus de considération pour ses coopérateurs que pour ses concurrents. Deuxièmement, il y a une hiérarchisation entre coopérateurs. Un dirigeant-propriétaire trie ses coopérateurs par degré d'importance qu'il leur accorde. Cette hiérarchisation influence les relations humaines en créant des liens entre les membres du réseau coopératif. Un dirigeant-propriétaire peut développer de l'amitié avec plusieurs coopérateurs. En revanche, il est possible qu'il ne possède aucun lien avec les autres.

Il est intéressant de noter que, de façon contre-intuitive, les liens personnels ainsi créés n'ont pas forcément d'influence sur le partage de ressources. C'est seulement la complémentarité des ressources et non les liens sociaux entre coopétiteurs qui influencent la pratique de la coopétition. En d'autres termes, deux coopétiteurs avec de solides liens amicaux ne feront pas nécessairement d'affaires ensemble s'ils n'ont pas de complémentarité de ressources.

*Proposition 4: Les PE en coopétition hiérarchisent leurs coopétiteurs au sein de la communauté coopétitive.*

Enfin, l'idée que l'ensemble de ce dispositif inter-organisationnel ne pouvait pas fonctionner sans une menace crédible d'exclusion a été soutenue. La tentation de l'opportunisme est tellement forte dans la coopétition que les comportements de pillage de ressources des autres et de passer clandestin ont de grandes chances de se produire (Brandenburger et Nalebuff, 1996). La menace qui consiste à exclure les membres trop opportunistes et ainsi les priver de la ressource coopétitive est nécessaire pour créer des comportements d'autolimitation de l'opportunisme (Granata et Le Roy, 2014). D'autre part, il est important que des concurrents à fort potentiel puissent intégrer la communauté. Il a donc été supposé qu'il devait y avoir des portes dans la paroi, qui permettent les sorties et les entrées.

Effectivement, si la paroi agit comme une frontière et une protection de la communauté coopétitive, elle n'est pas totalement hermétique. La frontière séparant la zone de coopétition de la zone de la concurrence est perméable dans deux cas. Dans le premier cas, un agent immobilier peut quitter ou intégrer le réseau Amepi. Dans le second cas, certains dirigeants-proprétaires membres du réseau coopétitif s'accordent le droit de coopérer avec des non-membres.

Dans le premier cas, un agent immobilier peut être exclu si on considère qu'il n'a pas respecté les règles. C'est à une commission disciplinaire que revient ce genre de décision. Réciproquement, un agent immobilier peut frapper à la porte de la communauté coopétitive. Une commission interne étudie également sa demande. Il est intégré si chaque membre de la communauté l'accepte à l'unanimité. La porte fonctionne donc bien dans les deux sens.

*Proposition 5a : La paroi qui délimite la frontière entre les PE en coopétition et les concurrents purs n'est pas totalement hermétique. Il y a un phénomène de porte avec entrée et sortie.*

Dans le second cas, un membre du Fichier Amepi peut engager une relation coopérative avec un non-membre du réseau. Cela dépend de la volonté des dirigeants-proprétaires. Certains d'entre eux sont totalement contre l'idée de coopérer avec des concurrents non-membres et d'autres sont ouverts à coopérer avec eux. Le degré d'ouverture et sa fréquence sont influencés par l'état d'esprit coopératif des agents immobiliers. Parfois, une mauvaise expérience dans le passé avec un non-membre peut être à l'origine du degré élevé d'imperméabilité de la paroi. Cependant, quand un coopérateur veut ouvrir la porte, il est très prudent en sélectionnant le concurrent avec lequel il collaborera. En effet, le dirigeant-proprétaire est conscient que les risques sont plus élevés en établissant une relation de coopération avec un non-membre parce qu'il n'y a pas de charte ou d'accord pour protéger ses intérêts en cas d'actes opportunistes.

*Proposition 5b: La paroi qui délimite la frontière entre les PE en coopération et les concurrents purs n'est pas totalement hermétique. Il peut y avoir une coopération dyadique entre un membre du réseau coopératif et un non-membre.*

### **Les contributions de la recherche**

La contribution essentielle de cette recherche est l'identification des dispositifs inter-organisationnels mis en place par les PE pour gérer leur stratégie de coopération. Si plusieurs recherches antérieures montrent que la coopération en PE peut créer des tensions et des conflits (Tidström, 2009 ; Cusin et al., 2013), la façon dont les PE gèrent ces tensions reste encore mal connue. Les recherches sur cette question sont plutôt centrées sur les dispositifs internes (Levy et al., 2003 ; Dana et Guieu, 2014 ; Granata et Le Roy, 2014) et très peu sur les dispositifs inter-organisationnels. Afin de combler ce vide, cette recherche identifie les dispositifs inter-organisationnels mis en place et en propose une théorisation articulée autour de la Loi Proxémique.

La théorisation présentée dans cette recherche et confirmée empiriquement est une contribution à la connaissance sur la coopération en PE. Les résultats montrent ainsi que la coopération est une stratégie tout à fait fréquente et pertinente pour les PE. La coopération est une stratégie qui permet aux PE de maintenir leur petite taille tout en augmentant leur accès aux ressources. Les résultats montrent également que les dirigeants de PE développent des dispositifs inter-organisationnels tout à fait spécifiques et adaptés à la taille de leurs entreprises. En ce sens, la PE se révèle une institution tout à fait créative en termes de dispositifs organisationnels liés au développement des stratégies de coopération.

De façon plus générale, cette recherche contribue également à la connaissance sur les PE. En règle générale, il est considéré que les PE ont certaines spécificités (Julien, 2000; Torres, 2004; Torres et Julien, 2005; Marchesnay, 2014). Ainsi, les PE dans l'industrie des agences immobilières souffrent d'un manque de ressources internes et présentent une centralisation élevée de leur gestion. Dans ce contexte, l'intérêt de l'utilisation de la Loi Proxémique dans un contexte de PE est confirmé. Les résultats suggèrent qu'il existe un potentiel élevé de développement de la théorie basée sur cette loi pour étudier les phénomènes inter-organisationnels comme la coopétition en PE.

### **Les limites théoriques de la recherche**

Les résultats de cette recherche ne peuvent être compris que relativement à ses limites. Cette étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, une limite provient des caractéristiques de l'industrie. Il n'est pas possible dans quelle mesure ces résultats sont robustes dans d'autres industries traditionnelles, ou des industries non traditionnelles, telles que les hautes technologies. Afin de vérifier la validité des résultats, cette approche pourrait être reproduite dans d'autres industries. Une autre limite est liée à l'échantillon. La taille de l'échantillon a été définie suivant le principe de saturation. Cette saturation des données est subjective, car c'est le chercheur lui-même qui la détermine. Des recherches adoptant une méthodologie quantitative pourraient être conduites afin de vérifier la validité des résultats sur de plus grands échantillons.

### **Implications managériales**

La recherche a plusieurs implications managériales. Tout d'abord, la stratégie de coopétition apparaît tout à fait adaptée pour les PE et il est donc possible de recommander aux dirigeants de PE d'adopter cette stratégie. Il est également possible de définir les dispositifs inter-organisationnels dans le cadre desquels la stratégie de coopétition pourra être performante. Ainsi, il est possible de recommander aux dirigeants de PE de ne pas chercher à coopérer avec tous leurs concurrents, mais plutôt de chercher à constituer une communauté coopétitive réduite à quelques-uns d'entre eux. Les coopétiteurs doivent séparer nettement cette communauté du reste des concurrents. Pour y parvenir, ils peuvent passer par le biais de la création d'une association coopétitive avec un statut juridique propre. La communauté coopétitive doit être fondée sur une mentalité commune, des liens personnels et de confiance

mutuelle, ainsi que sur des règles communes explicites. Au moment de l'adhésion, il peut être demandé à chaque membre de la communauté de signer une charte des règles à respecter. Le non-respect des engagements doit se traduire par une exclusion définitive de la communauté. De même, cette communauté doit être ouverte à de nouveaux membres via un processus clair d'adhésion passant par l'acceptation de la majorité ou de la totalité des membres. Des règles gérant la coopération avec des non membres doivent être aussi clairement établies. Des processus de contrôle doivent être également établis pour veiller au respect de ces règles. Une surveillance par les pairs semble des plus indiquée, du fait de la pression sociale qu'elle génère et qui est dissuasive.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche est d'identifier les dispositifs inter-organisationnels mis en place par les PE pour gérer la coopération. A cette fin, la théorie de la proximité développée par Torres (2003, 2004, 2006) est mobilisée afin de proposer un cadre théorique dans lequel la coopération en PE suit la Loi Proxémique. Plus précisément, la coopération en PE se concrétise par la création d'une communauté coopérative séparée des autres concurrents par un phénomène de paroi. Cette paroi crée ainsi deux espaces distincts : le « Dedans » et le « Dehors ». Cette paroi sépare ainsi les individus du « Dedans » et les individus du « Dehors », c'est-à-dire respectivement ceux avec lesquels l'entreprise coopère (les coopérateurs) de ceux avec qui elle ne coopère pas (les concurrents). Il y a une véritable communauté coopérative qui se crée dans le « Dedans » et qui est caractérisée par un fort sentiment d'appartenance. A l'intérieur de cette communauté, il y a une hiérarchisation des coopérateurs. La paroi se dresse comme une frontière du réseau coopératif et agit comme une protection des intérêts collectifs. Il est possible de franchir cette paroi, dans un sens comme dans l'autre. Cette recherche contribue à la littérature sur la coopération en général et sur la coopération en PE en particulier. Elle montre que la proximité est un facteur clé de la coopération dans les PE.

D'autres recherches sur la coopération dans les PE pourraient se pencher sur les personnalités et les profils des coopérateurs appartenant au « Dedans » par rapport aux autres acteurs du « Dehors », afin de montrer une possible différence. Il serait également intéressant d'évaluer le degré d'ouverture des pairs, à travers le phénomène de porte. Leurs traits de personnalité ou

profils pourraient influencer la subjectivité du phénomène de porte. Une approche quantitative permettrait de mesurer le lien entre ces éléments.

Il serait également pertinent d'étudier les liens entre coopétiteurs par des analyses de réseau. Le degré de centralité d'un coopétiteur pourrait avoir une influence sur le partage des ressources et sur la performance commerciale. Il pourrait être également intéressant d'analyser le phénomène de socialisation. Ce phénomène pourrait être étudié en croisant différentes variables telles que les profils des dirigeants-proprétaires. De plus, une recherche sur l'état d'esprit coopétitif permettrait d'évaluer son intensité ainsi que son impact sur la performance commerciale.

Cette recherche contribue à la recherche sur la coopétition dans les PE. Cet objet théorique encore peu étudié comporte de nombreux enjeux théoriques et empiriques auxquels une partie de la communauté de chercheurs en PME et en coopétition devrait y consacrer d'autres recherches dans le futur.

## Références

- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2012). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International small business journal*, 0266242612461288.
- 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.
- Bengtsson M, Eriksson J., Wincent J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness review: an international business journal incorporating journal of global competitiveness*, 20(2): 194–214.
- Bengtsson, M., & Kock, K. (2014). Coopetition—quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180–188.
- Bonel, E., Pellizzari, P., & Rocco, E. (2008). Coopetition and complementarities: modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. *Management research: journal of the iberoamerican academy of management*, 6(3), 189-205.
- Bouncken, R. B., & Friedrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International journal of innovation management*, 16(05), 1250028.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. Bantam doubleday dell publishing group. Inc., New York.
- Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007), "Explorer et tester: les deux voies de la recherche", Thietart, ra et al. *Méthodes de recherche en management*.
- Chen M-J. (2008). Reconceptualizing the competition— cooperation relationship a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry* 17(4): 288–304.
- Chiambaretto, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept, *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 95–104.

- Courrent, J. M., & Torres, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. *50th International Council of Small Business (ICSB), Washington*.
- Cusin, J., Loubaresse, E., & Charreire Petit, S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle: l'affaire du classement 2006 des vins de l'aoc Saint-Emilion. *Revue Internationale PME, 26(2)*, 103-125
- Czakon, W. (2009). Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8(1)*, 44-60.
- Czakon, W. (2010). Emerging cooperation: an empirical investigation of cooperation as inter-organizational relationship instability. *Cooperation. Winning strategies for the 21st century. Edward elgar pub*, 58-73.
- Czakon, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Cooperation research landscape - a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management, 17*, 122-150.
- Dana, L. P., & Guieu, G. (2014). Entrepreneuriat coopératif: comment intégrer la concurrence dans un contexte coopératif? Une enquête auprès des éleveurs de rennes sames. *Revue Internationale PME, 27(3-4)*, 173-191.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2002). Opportunism dynamics in strategic alliances. *Cooperative Strategies and Alliances, 1*, 89-118.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies, 39(5)*, 725-746.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology, 19(1)*, 85-116.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, north america and asia. *Strategic Management Journal, 21(2)*, 99-126.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14(4)*, 532-550.
- Eurostat. (2011). *Europe in figures: eurostat yearbook 2011*. Publications office of the European Union.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in europe. *Industrial Marketing Management, 43(2)*, 222-235.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management, 47(3)*, 308-330.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy, 40(5)*, 650-663.
- Granata, J., & Le Roy, F. (2014). Le management de la coopération en PME: le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie, 17(2)*, 1-16.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal, 12(s1)*, 83-103.
- Hamel, G., Doz, y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review, 67(1)*, 133-139.
- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) (nd, a) principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011.
- Julien, P. A. (ed.) (2000) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2nd edn. Brockfield, vt: Ashgate.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal, 19(3)*, 193-210.

- Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness review: an international business journal*, 20(2), 111-125.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing cooperative tensions at the working-group level: the rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*.
- Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Does cooperative strategy improve market performance? An empirical study in mobile phone industry. *Journal of Economics & Management*, 17, 64-92.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 7(176), 83-86.
- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, cooperative and knowledge sharing: the role of information systems. *European journal of information systems*, 12(1), 3-17.
- Marchesnay, M. (2011). Fifty years of entrepreneurship and SME: a personal view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 352-365.
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs: a pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14(2), 105-120.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage.
- Moles, A., & Rohmer, E. (1976). *Micropsychologie et la vie quotidienne*. Denoël/gonthier.
- Moles, A., & Rohmer, E. (1978). La psychologie de l'espace, 2e éd. *Casterman, Paris*.
- Moles, A., & Rohmer, E. (1998). Psychosociologie de l'espace, textes rassemblés, mis en forme et présentés par Victor Schwach l'Harmattan. *Villes et entreprises, Paris*.
- Morris, M. H., Koçak, A., & Özer, A. (2007). Cooperative as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1).
- Oshri, I., & Weeber, C. (2006). Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: the case of wireless information devices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 265-283.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurau, C. (2013). Cooperative strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Ritala, P. (2009). Is cooperative different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International journal of intellectual property management*, 3(1), 39-55.
- Ritala, P. (2012). Cooperative strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179-187.

- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of french professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.
- Schwach, V. (1993). Phénoménologie et proxémique: la méthode d'abraham moles. *Congrès international de sociologie*.
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, d. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15-28.
- Tidström, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 506-518.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119-138.
- Torres, O. (2004). The proximity law of small business management: between closeness and closure. *49th International Council of Small Business (ICSB), Johannesburg, South Africa*.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 17(2), 51-62.
- Torres, O. (2006). The proximity law of small business finance. *51st International Council of Small Business*.
- Torres, O., & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue Internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 93-117.
- Torres, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377
- Yami, S. (2010). Coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics?, Yami S., Castaldo S., Dagnino GB, Le Roy F. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*.
- Yin, R.K. (1981) "The case study crisis: some answers", administrative science quarterly, vol. 26, pp.58-65.
- Yin R.K. (1984), Case study research, design and methods, sage.

### CHAPITRE 3 : « LE MANAGEMENT DU PARADOXE COOPÉTITIF DANS LES PETITES ENTREPRISES »

**Marc Robert\*\*** *\*\*MRM - Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
m.robert@montpellier-bs.com

**Benjamin Mira\*** *\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
benjamin.mira@univ-montp1.fr

**Frédéric Le Roy\*\*** *\*\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
*\*\*MRM- Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
frederic.le\_roy@univ-montp1.fr

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

**Mots clés :** coopétition, petites entreprises, management de la coopétition, management du paradoxe, étude de cas.

# **The management of the coopetitive paradox in small businesses**

**Abstract:** The objective of this study is to better understand the management of the coopetitive paradox by small businesses. Coopetition is a paradoxical strategy, simultaneously made of cooperation and competition. The management of this paradox is the key of success of cooperation. Three management principles are identified in the literature to manage the coopetitive relationship: the organizational separation, the individual integration of the paradox, and the co-management of shared activities. In this study, we ask the relevance of these three management principles to manage the coopetitive paradox between small businesses. In so doing, we study coopetition between real estate agencies. Our results show that the three management principles of coopetition are used by small businesses.

# **Le management du paradoxe coopétitif dans les petites entreprises**

## **Introduction**

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

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

Dans la littérature, deux grands principes permettant de manager les paradoxes de la coopétition ont été identifiés : le principe de séparation organisationnelle entre la coopération et la compétition, et le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et

Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014). Un troisième principe, le co-management des activités partagées a également été mis en évidence (Le Roy et Fernandez, 2015).

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

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

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

# 1. Fondements théoriques

## 1.1. La coopétition : une stratégie paradoxale

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

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

l'innovation (Ritala, 2012). En adoptant une stratégie de coopétition, les entreprises améliorent leur position sur le marché, ainsi que leur performance au détriment de leurs concurrents (Lado *et al.*, 1997). La coopétition est donc, dans ses fondements, une théorie normative qui assure aux entreprises qui suivent cette stratégie une performance supérieure.

Cependant, les entreprises engagées dans une stratégie de coopétition peuvent également être exposées aux risques qu'elle génère (Park et Russo, 1996; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). Ces risques sont liés aux tensions issues de la nature paradoxale de la coopétition. Dans leur contribution séminale, Brandenburger et Nalebuff (1996) n'introduisent pas seulement le concept de coopétition mais soulignent également les tensions relatives au fait de faire coexister simultanément des dimensions coopérative et compétitive. Ces deux dimensions ont des finalités opposées. La coopération permet la création de valeur et la compétition l'appropriation de valeur. Les tensions entre coopération et compétition sont typiquement influencées par le conflit entre la création de bénéfices partagés et l'appropriation de bénéfices privés (Czakon, 2010; Ritala et Tidström, 2014). En coopération les individus agissent pour maximiser les intérêts mutuels (Bouncken et Fredrich, 2012). En compétition, en revanche, les individus agissent pour maximiser leurs propres intérêts (Luo *et al.*, 2006).

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

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

La mauvaise allocation des ressources ainsi que les actes opportunistes peuvent dans certains cas réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012) et diminuer le taux de succès des stratégies de coopération (Ritala, 2009). Dans d'autres cas, ils peuvent également causer l'échec des stratégies de coopération (Bonel et al., 2008). Un management de la coopération est donc primordial pour gérer avec succès cette stratégie relationnelle (Le Roy et Czakon, 2016). Le principal enjeu du management de la coopération est de gérer les risques spécifiques liés à une telle relation, particulièrement en vue de se protéger contre les risques d'actes opportunistes du partenaire-concurrent (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez et Le Roy, 2013). Les entreprises qui font face à cette menace d'actes opportunistes ont un plus grand besoin de surveillance des comportements de leurs partenaires (Das et Teng, 2004).

## **1.2. Le management du paradoxe coopératif**

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

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

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

coopérer sur certains produits et sur certains marchés et à rivaliser sur d'autres produits et marché. Par exemple, dans l'industrie des satellites Airbus et Thalès peuvent répondre ensemble à certains appels d'offre tout en se concurrençant simultanément sur d'autres appels d'offre (Fernandez et al., 2014). Une troisième pratique revient à utiliser un acteur intermédiaire tel qu'une association collective (Bengtsson et Kock, 2000), un client (Depeyre et Dumez, 2007; Castaldo et al., 2010) ou un acteur public (Fernandez et al., 2014) pour manager la collaboration.

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

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

Dans ce débat, une recherche récente montre que les principes de séparation et d'intégration sont effectivement complémentaires mais pas suffisants pour manager la coopération (Le Roy et Fernandez, 2015). Le principe de séparation est pertinent au niveau organisationnel. Le principe d'intégration est nécessaire au niveau individuel. En tant que troisième principe du management de la coopération, le co-management est nécessaire au niveau de l'équipe-projet, c'est-à-dire au niveau où les activités sont partagées et développées collectivement. Ce

troisième principe managérial repose sur une structure de gouvernance duale des activités mutualisées (Le Roy et Fernandez, 2015).

### **1.3. Le management du paradoxe coopétitif par les PE**

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

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

Le manque de ressources des PE les rend plus sensibles aux turbulences de l'environnement. Pour diminuer cette sensibilité, les PE ont tendance à s'engager dans des stratégies de coopération. Merrifield (2007) souligne ainsi l'importance des stratégies de coopération pour la survie des PE. Les relations collaboratives et les réseaux jouent un rôle important dans la stratégie et la performance des PE (Gnyawali et Park, 2009). La coopération peut leur permettre d'accéder à des ressources externes (BarNir et Smith, 2002), de surpasser un concurrent plus puissant et les aider à pénétrer un nouveau marché (Gnyawali et Park, 2009).

La coopération peut se faire avec des partenaires de nature différente, comme les clients ou les fournisseurs, mais également avec les concurrents. Les PE ont ainsi tendance à se rapprocher de leurs concurrents (Yami, 2008). La faible formalisation de leur structure facilite l'application de la stratégie de coopétition (Gnyawali et Park, 2009). La coopétition leur

permet un accès aux ressources et un développement de produits qui leur serait impossible seul (Morris et al., 2007).

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

Par suite, il semble capital de s'interroger sur la façon dont les PE gèrent le management des risques liés à la coopération. Or peu d'études se sont penchées sur la coopération dans les PE et la plupart d'entre elles ne traitent pas directement du management de la coopération. Levy et al. (2003) montrent le rôle des systèmes d'information dans la gestion de la coopération dans les petites et moyennes entreprises (PME). Tidström (2009) met en évidence les causes de conflit dans la coopération entre PME. Bengtsson et Johansson (2012) montrent comment les PME en relation de coopération avec les grandes entreprises entretiennent leur indépendance et l'équilibre des relations. Cusin et al. (2013) s'intéressent à la coopération entre PME dans le secteur vitivinicole. Ils mettent en évidence les conséquences de la crise économique dans ce secteur sur les stratégies de coopération.

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

entreprises miniatures (Welsh et White, 1981). Elles sont différentes des grandes entreprises et présentent des caractéristiques spécifiques. Julien (2000) identifie six spécificités des PME : la petite taille, la centralisation de la gestion autour du dirigeant-proprétaire, la faible spécialisation des tâches, la stratégie intuitive et peu formalisée, les systèmes d'information simples, la proximité du marché (géographique et psychologique). Ces caractéristiques sont tellement fortes, que les chercheurs en PE les considèrent comme un objet de recherche à part entière (Julien, 2000; Marchesnay, 2014).

Il semble nécessaire de tenir compte des spécificités de ce type d'entreprise pour comprendre comment elles managent le paradoxe coopératif. Il semble notamment nécessaire de tenir compte de la centralité du dirigeant-proprétaire. En effet, le dirigeant-proprétaire de la PE incarne son entreprise. Dans les PE les relations sont de nature plus interindividuelle que inter-fonctionnelle (Marchesnay, 2001). Les risques liés à la coopération entre PE sont donc des risques liés en grande partie directement à chaque individu coopérateur. Dans les PE, la prise de décision stratégique se fait au niveau du dirigeant-proprétaire. Il s'agit là d'un point fondamental pour analyser leur management de la coopération.

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

## **2. Méthode**

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

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

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

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

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

### **3. Résultats**

#### **La création du Fichier Amepi pour faire face aux risques du marché**

Au milieu des années 1980, au moment de l'essor des MLS aux Etats-Unis, une délégation d'agents immobiliers français s'est rendu aux Etats-Unis afin d'importer le principe des MLS en France. Des premiers exemples isolés de coopération peuvent être identifiés au début des années 1990. Il faut attendre l'année 2004 pour observer la première institutionnalisation de la coopération entre agents immobiliers français. Deux institutions coopératives voient le jour : le SIA (Services Inter-Agences), qui regroupe les mandats de vente des agences adhérentes à la FNAIM (Fédération Nationale de l'Immobilier), et le FFIP (Fichier Français Immobilier des Professionnels) qui regroupe les agences réseaux commerciaux immobiliers tels que Century 21, ORPI et Guy Hoquet. Des divergences politiques sont à l'origine de la séparation des ces institutions en deux entités distinctes. A la suite de la crise des subprimes en 2008 qui a créé de grands bouleversements, les dirigeants du SIA et du FFIP ont compris qu'un rapprochement était nécessaire pour contrer les effets de la crise (Tableau 21, citations 1 à 11). Le Fichier Amepi a donc été créé en 2009 à la suite de la fusion entre le SIA et FFIP.

**Tableau 21. Risques du marché et création du Fichier Amepi**

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

### **La séparation des activités**

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

- 1) les agences sont en concurrence pour signer des mandats de vente exclusifs ;

- 2) dès qu'une agence immobilière signe un nouveau mandat de vente exclusif, elle doit le partager automatiquement avec les autres membres via le système d'information du Fichier Amepi ;
- 3) chaque agence membre du Fichier Amepi peut alors proposer ce mandat de vente à ses propres clients-acquéreurs (Tableau 22, citations 1 à 5) ;
- 4) si la vente se fait par l'agence qui a reçu le mandat exclusif, elle encaisse la totalité de la commission ;
- 5) si la vente se fait par une agence qui a reçu le mandat par le fichier Amepi, la commission de vente est partagée à parts égales avec l'agence qui a reçu le mandat exclusif.

La compétition et la coopération sont donc clairement séparées :

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

**Tableau 22. Citations relatives à la séparation des activités**

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

## L'intégration du paradoxe coopératif

Les dirigeants-proprétaires appartenant au fichier Amepi sont conscients de la nature paradoxale des relations qu'ils entretiennent entre eux (tableau 23, citations 1 à 5). Ils sont tout à fait conscients qu'ils ne sont ni en coopération pure, ni en compétition pure.

**Tableau 23. Citations relatives à l'intégration du paradoxe et des risques coopératifs**

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

## Le co-management de la coopération

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

### *Le principe d'auto-sélection des coopérateurs*

Lorsqu'une agence demande à adhérer à un Fichier Amepi local, l'ensemble des membres de ce Fichier Amepi se réunissent afin de débattre de cette adhésion. L'unanimité des membres est requise afin d'intégrer un nouveau membre. Les membres sélectionnent des candidats

qu'ils connaissent, en qui ils ont confiance, dont ils sont sûrs qu'ils vont respecter les règles du partage de mandats de vente et la déontologie. Les agents immobiliers sont très prudents dans la sélection des nouveaux membres. S'ils ont un doute sur un candidat, l'adhésion lui est refusée (Tableau 24, citations 1 à 12).

**Tableau 24. Citations relatives au principe d'auto-sélection des membres**

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

		entre nous, c'est pour ça que ça marche »
12	DP6	« Ils ont des pratiques très limites. Ils doivent changer s'ils veulent intégrer notre groupement »

### *La surveillance par les pairs*

Les règles sont établies en concertation par l'ensemble des membres du Fichier Amepi. Ce sont les membres eux-mêmes qui veillent au respect de ces règles. Cette surveillance mutuelle permet de faire peser sur l'ensemble des membres une pression sociale qui les dissuade d'enfreindre le règlement intérieur (Tableau 25, citations 1 à 11).

**Tableau 25. Citations relatives au principe de surveillance par les pairs**

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

## *La menace d'exclusion et la gestion des conflits*

Un membre qui ne respecte pas les règles communes peut être exclu du Fichier Amepi. Cette menace d'exclusion est réelle et effective en cas de manquement au règlement interne. Cette menace est la pression sociale ultime et se révèle très efficace. Les agents immobiliers préfèrent quitter le Fichier Amepi avant que la commission de discipline ne prononce leur exclusion. En effet, pour ne pas écorner son image et sa réputation, il vaut mieux quitter le Fichier Amepi de son propre grès plutôt que d'être exclu (Tableau 26, citations 1 à 8).

**Tableau 26. Citations relatives à la menace d'exclusion et à la gestion des conflits**

1	DP1	« Ils ont préféré démissionner face à la menace du conseil de discipline » ;
2	DP8	« Ils ne respectaient pas le règlement, ils ne jouaient pas le jeu, ils étaient constamment borderline. On les avait plusieurs fois menacés d'exclusion »
3	DP9	« Nous les avons exclus à la suite de plusieurs avertissements »
4	DP10	« Quand il y a un problème, je prends mon téléphone et je règle ça rapidement avec mon confrère avant que ça s'envenime »
5	DP4	« Nous sommes assez bien construits. Ca se ressent dans la manière dont on gère les litiges. C'est entre les patrons, de vive voix, entre quatre yeux »
6	DP5	« Je suis membre de la commission d'éthique. Depuis que j'y suis, j'avais fait qu'une commission. Depuis qu'ils sont partis il n'y a plus eu une seule commission »
7	DP6	« Il a démissionné avant d'avoir de gros problèmes de discipline »
8	DP15	« La menace doit être très claire. Le vrai problème, c'est le respect des règles. La plupart du temps il y avait un simple rappel à l'ordre au lieu de faire comprendre qu'ils n'auraient pas du agir de la sorte. On les excuse. Et à partir de ce moment là il commence à y avoir des animosités » ; « Je voudrais qu'il y ait, comme en droit, une jurisprudence »

## **4. Discussion**

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

## **La coopération dans les PE : une stratégie paradoxale**

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

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

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

## **Le principe de séparation organisationnelle**

Conformément aux recherches menées sur les grandes entreprises, les résultats montrent la présence du principe de séparation organisationnelle (Bengtsson et Kock, 2000; Clarke-Hill et al., 2003; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007; Fernandez et Le Roy, 2013; Fernandez et al., 2014). Cette séparation organisationnelle de la chaîne de valeur coopérative est typique de la stratégie de coopération, telle qu'elle est définie par Bengtsson et Kock (2000). Ainsi, selon ces auteurs, la coopération est « *une relation dyadique paradoxale qui émerge quand deux*

*firmes coopèrent sur certaines activités, tel que dans les alliances stratégiques, et se concurrencent en même temps sur d'autres activités »* (Bengtsson et Kock, 2000, p.412).

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

Les activités coopératives sont liées aux partages des ressources et des informations relatives au marché. Tandis que les activités compétitives sont liées à l'approvisionnement en ressources et à leur vente. Ceci correspond à la logique de la coopération telle qu'elle est exposée par Brandenburger et Nalebuff (1996), quand ils la définissent comme une convergence d'activités complémentaires : *« les entreprises collaborent pour accroître la tarte et se concurrencent ensuite pour se la partager »* (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 34).

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

### **L'intégration du paradoxe coopératif**

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

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

La différence avec les grandes entreprises tient au fait que le rôle du dirigeant-proprétaire est bien plus important. Dans une grande entreprise, les dirigeants ne sont pas impliqués dans les fonctions opérationnelles. Ils peuvent concevoir la stratégie de coopération et confier à des

managers la mise en œuvre de la coopétition. Ainsi, dans le cas des satellites de communication, c'est le chef du projet réalisé avec l'entreprise concurrente qui gère au quotidien le fait de travailler avec ce concurrent. C'est finalement lui qui supporte le plus les tensions liées à la coopétition et qui doit être capable d'une forte intégration du paradoxe (Fernandez et al., 2014). Dans les PE, le dirigeant est à la fois stratège et opérationnel. Il doit donc supporter les tensions coopétitives tout autant au niveau des grandes décisions stratégiques que dans la gestion quotidienne des opérations.

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

### **Le co-management des activités communes**

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

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

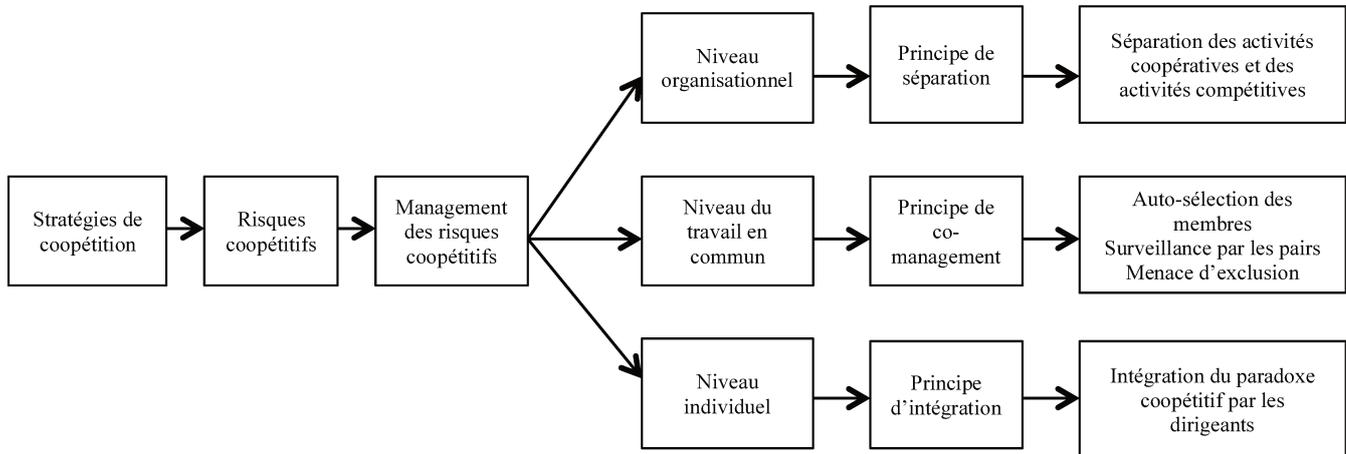
Pour que la coopération puisse s'opérer dans de bonnes conditions, il doit exister un moyen permettant de punir les membres coupables de comportements opportunistes (Granata et Le Roy, 2014). Dans le cas des agents immobiliers, la sanction se fait via une commission de discipline. C'est cette commission, composée de membres du Fichier Amepi, qui prononce l'exclusion du coopérateur coupable d'actes opportunistes. La menace d'exclusion est explicite dans le règlement du Fichier Amepi. En cas d'exclusion, un agent immobilier voit son image et sa réputation écornées auprès de ces confrères mais également auprès de ces clients.

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

### **Les contributions de la recherche**

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

**Figure 18 : Le management du paradoxe coopétitif dans les PE**



*(source : les auteurs, inspirés de Le Roy et Fernandez, 2015)*

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

### **Les implications managériales**

Cette recherche comporte plusieurs implications managériales pour les PE. Tout d’abord, les PE sont connues pour faire face à des risques liés à leur petite taille, à leur manque de ressources stratégiques et à leur vulnérabilité face aux turbulences de l’environnement. La coopétition apparaît comme une stratégie adaptée à leurs besoins. En effet, en adoptant des stratégies de coopétition, les PE peuvent bénéficier d’effets de taille, accroître leurs portefeuilles de ressources et ainsi surmonter les turbulences du marché. Cependant, la coopétition comporte des risques inhérents à la coopération avec des concurrents. Afin de bénéficier des avantages de la coopétition, les PE ont à leur disposition un certain nombre

d'outils managériaux. Premièrement, les PE qui s'engagent dans des stratégies de coopération ont intérêt à séparer nettement les activités coopératives des activités compétitives. Deuxièmement, les dirigeants-proprétaires de ces PE ont tout intérêt à intégrer le paradoxe coopératif et les risques qui lui sont associés. Troisièmement, les PE tirent un grand avantage à co-manager les activités menées en coopération en pratiquant l'auto-sélection des membres, la surveillance par les pairs et la menace d'exclusion.

## **Conclusion**

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

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

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

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

## REFERENCES

- BarNir, A., et Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of small Business management*, vol. 40, n°3, p.219-232.
- Bengtsson, M., et Johansson, M. (2012). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, (December 2012).
- Bengtsson, M., et Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n°3, p.178-194.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p.411–426.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p.180-188.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., et Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, vol. 57, p.4–11.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., et Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, p.19-39.
- Bonel, E., Pellizzari, P., et Rocco, E. (2008). Coopetition and Complementarities: Modeling Competition Strategy and Its Risks at an Individual Partner Level. *Management Research*, vol. 6, n°3, p.189–205.
- Bouncken, R. B., et Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n° 5, p.1-28.
- Brandenburger, A. M., et Nalebuff, B. J. (1996), *Co-opetition*. New York: Doubleday Publishing Group.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., et Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organisations facilitate coopetition management in buyer-seller relationships. In S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, et F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century* (p.141–165). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chen M.J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, p.288-305.
- Clarke-Hill C., Li H. et Davies B. (2003), « The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach », *Management Research News*, vol. 26, n° 1, p.1-21.
- Czakon, W. (2010) 'Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability', in Yami, S., Castaldo, S., Battista, G.D., Le Roy, F., (Eds.): *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, p.58–73, ISBN: 1848443218, Edward Elgar Publications, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Das, T. K., et Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of management review*, vol. 27, n°3, p.445-456.
- Das, T. K., et Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n°1, p.85-116.
- Das, T.K. et He, Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol. 12, n°3, p.114-43.
- Depeyre, C., et Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d' AEGIS*, vol.3, n°2, p.21-24.

- Dussauge, P., Garrette, B., et Mitchell, W. (2000) 'Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia', *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°2, p.99–126.
- Dyer, J. H., Kale, P., et Singh, H. (2001). Strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, vol. 42, n°4, p.37-43.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., et Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, p.222-235.
- Fernandez, A., et Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p.66–76.
- Fernandez, A., et Le Roy, F. (2013). Comment coopérer avec ses concurrents ? *Revue Française de Gestion*, vol. 23, n°2, p.61–81.
- Fernandez, A., Le Roy, F., et Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p.222–235.
- Gnyawali, D. R., et Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°3, p.308-330.
- Gnyawali, D. R., et Park, B.-J. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, vol. 40, p.650–663.
- Granata, J., et Roy, L. (2014). Le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n°2, p.1–16.
- Gueguen, G., 2009. PME et stratégie : quelles spécificités ? *Economie et Management*, vol. 131, p.16–22.
- Gulati, R., Nohria, N., et Zaheer, A. (2000). Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p.199-201.
- Hamel, G., Doz, Y.L., et Prahalad, C.K. (1989) 'Collaborate with Your Competitors--and Win.', *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p.133–139.
- Hoffmann, WH (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, vol. 38, n°2, p.121–143.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011.
- Jaouen, A. (2006), "Les stratégies d'alliances des TPE artisanales", *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 3-4, p.111-36.
- Julien P.-A. (2000), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 2e édition, Brookfield, Ashgate.
- Kale, P, JH Dyer et H Singh (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, p.747–767.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., et Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 110-141.
- Le Roy, F., et Czakon, W. (2016). Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p.3–6.
- Le Roy, F., et Fernandez, A. (2015). Managing Coopetitive tensions at the working-group Level: the Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, vol. 26, p.671-688.

- Le Roy, F., et Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché: une étude empirique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 18, n°2, p.124-139.
- Le Roy, F., et Yami, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°176, p. 83–86.
- Levy, M., Loebbecke, C. et Maier, R. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems1. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n°1, p.3–17.
- Luo X, Slotegraaf RJ, et Pan X. (2006). Cross-Functional ‘Coopetition’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, vol. 70, n°2, p.67–80.
- Marchesnay, M. (2001). Les PME de terroir: entre «géo» et «clio» stratégies. *Entreprises et histoire*, n° 2, p.51-63.
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs: a pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 14, n° 2, p.105-120.
- Merrifield D.B. (2007), “Strategic Collaborations-Essence of Survival”. *Research Technology Management*, vol. 50, n° 2, p.10-14.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Morris, M.H., Koçak, A. et Özer, A., (2007). « Coopetition as a small business strategy : implications for perform ». *Journal of small business strategy*, vol. 18, n° 1, p. 35.
- Park, S. H., et Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H. (2007), “Le management de la coopétition”, *Revue Française de Gestion*, vol. 176, p. 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., et Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 25, p.71.
- Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., et Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, vol. 23, p. 532–560.
- Quintana-García, C., et Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, vol. 24, p. 927–938.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, vol. 23, p. 307-324.
- Ritala, P., et Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, p. 498-515.
- Robert, M., Mira, B. et Cadeau, B. (2014), « Fight Club : Le combat des agences immobilières sur le ring de la coopétition », dans *Coopétition : s’allier avec ses concurrents pour gagner* (sous la direction de J. Granata et P. Marquès), Pearson Education France.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management* (special issue on co-opetition cooperation and competition), vol. 43, p. 261–271.
- Welsh, J.A. et White, J.F., 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 4, p.18–32.
- Yami, S. (2008). Collective strategy of SMEs and CEOs' perceptions: the case of the flax industry in the North of France. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 5, n°2, p. 143-156.

Yin, R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.

## CHAPITRE 4 : “DOWNSTREAM COOPETITION, BARGAINING POWER AND PRODUCT PERFORMANCE”

**Benjamin Mira\*** *\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
benjamin.mira@univ-montp1.fr

**Marc Robert\*\*** *\*\*MRM - Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
m.robert@montpellier-bs.com

**Paul Chiambaretto\*\*, \*\*\*** *\*\*MRM - Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
p.chiambaretto@montpellier-bs.com  
*\*\*\*Ecole Polytechnique, PREG-CRG*  
Bat Ensta, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau, France  
paul.chiambaretto@polytechnique.edu

**Frédéric Le Roy\*\*** *\*\*MRM - University of Montpellier*  
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bât. B, 34960 Montpellier Cedex – France  
*\*\*MRM- Montpellier Business School*  
2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France  
frederic.le\_roy@univ-montp1.fr

### Abstract

This paper examines the specific impacts of downstream cooperation on product performance. Indeed, most contributions have focused their attention on cooperation in upstream activities (e.g., production, R&D), while most cooperative agreements involve downstream activities (e.g., marketing, distribution). We first present the specificities of downstream cooperation and distinguish horizontal and vertical downstream cooperation. We then focus our attention on the performance implications of downstream cooperation. Building on social network exchange theory, we elaborate a theoretical framework detailing the mechanisms through which downstream cooperation impacts product performance. Using a database from the real estate brokerage industry, we validate our hypotheses that horizontal downstream cooperation enhances product performance, whereas vertical downstream cooperation does not. Furthermore, we emphasize that horizontal downstream cooperation benefits larger firms to a greater extent than smaller firms. Finally, we highlight the existence of a learning effect for horizontal downstream cooperation. This research contributes to cooperation theory by defining downstream cooperation and studying its performance implications.

**Keywords:** downstream competition; bargaining power; product performance; product level analysis; real estate brokerage industry

## **Résumé**

Cette étude examine les impacts spécifiques de la coopération en aval sur la performance au niveau du produit. En effet, la plupart des contributions ont concentré leur attention sur la coopération dans les activités en amont (production, R & D...), alors que la plupart des accords de coopération impliquent des activités en aval (marketing, distribution...). Nous présentons d'abord les spécificités de la coopération en aval et distinguons la coopération en aval horizontale et la coopération en aval verticale. Nous concentrons donc notre attention sur les conséquences de la coopération en aval sur la performance. Nous élaborons un cadre théorique construit sur la théorie de l'échange du réseau social décrivant les mécanismes par lesquels la coopération en aval impacte la performance au niveau du produit. En utilisant une base de données du secteur de l'immobilier, nous validons nos hypothèses selon lesquelles la coopération en aval horizontale améliore les performances du produit, alors que la coopération en aval verticale n'a pas d'impact. De plus, nous soulignons que la coopération en aval horizontale bénéficie plus aux plus grandes entreprises qu'aux plus petites. Enfin, nous mettons en évidence l'existence d'un effet d'apprentissage pour la coopération en aval horizontale. Cette recherche contribue à la théorie de la coopération en définissant la coopération en aval et en étudiant ses implications sur la performance.

**Mots clés :** coopération en aval ; pouvoir de négociation ; performance produit ; analyse au niveau du produit ; secteur des agences immobilières.

## **DOWNSTREAM COOPETITION, BARGAINING POWER AND PRODUCT PERFORMANCE**

### **1. INTRODUCTION**

Coopetition strategies, i.e., alliances with competitors, can be implemented in any stage of the value chain, including purchasing, R&D, production, marketing and sales. However, most studies on coopetition have thus far (and somewhat surprisingly) focused their attention on coopetition in which the cooperation takes place in R&D or production — *upstream coopetition* (Bengtsson & Kock, 2000, 2014; Czakon, Mucha-Kus, & Rogalski, 2014; Czernek & Czakon, 2016; Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014; Gnyawali & Park, 2011; Ritala, 2012; Ritala & Tidström, 2014). However, upstream coopetition is not as common as downstream coopetition and most agreements involve cooperation in downstream activities such as marketing or distribution activities (ASAP, 2009). Furthermore, several recent contributions have highlighted coopetition agreements in which the collaboration involves downstream activities (Chiambaretto, Gurău, & Le Roy, in press; Chiambaretto & Dumez, 2016; Lindström & Polska, 2015; Rusko, 2011; Teller, Alexander, & Floh, 2015). We characterize these agreements as “downstream coopetition”, which we define as *a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in horizontal competitive interactions and vertical or horizontal cooperative interactions involving downstream activities in the value chain*. As a result, more scholarly attention should be focused on coopetition agreements involving downstream activities.

The coopetition literature indicates that coopetition should generate superior performance in comparison with other relational modes because it combines cooperative and competitive behavioral advantages (Bengtsson & Kock, 2000; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). However, empirical studies have yielded mixed results. Some articles have indicated that coopetition has a negative impact on performance (Kim & Parkhe, 2009), whereas others have revealed neutral (Knudsen, 2007) or positive effects (Luo, Rindfleisch, & Tse, 2007; Peng, Pike, Yang, & Roos, 2012). Finally, some recent contributions have insisted on the necessity to account for moderating variables to better understand the link between competition and performance (Le Roy, Robert, & Lasch, 2016; Ritala, 2012; Sanou, Le Roy, & Gnyawali, 2016; Wu, 2014). However, most of these articles have focused on upstream coopetition and have ignored downstream coopetition. In this study, we not only define downstream coopetition but also investigate the performance implications of various downstream coopetition strategies. Because downstream coopetition does not change the

technical characteristics of the product for customers but rather changes the way in which the product is sold, it might generate performance outcomes different from those of upstream coopetition.

Building on the coopetition and the social network exchange literature (Cook & Yamagishi, 1992; Easley & Kleinberg, 2010; Emerson, 1962; Luca, Younts, Lovaglia, & Markovsky, 2001; Skvoretz & Willer, 1993; Willer, 1999), we develop a theoretical model in which we distinguish between vertical and horizontal downstream coopetition. Based on this model, we generate a set of hypotheses regarding the associations between the various types of downstream coopetition and product performance.

To test these hypotheses, we construct a database in the real estate brokerage industry and investigate coopetition by using Multiple Listing Systems (MLSs). MLSs are local associations that competing agencies can join to share their listings with other agencies and consequently rely on downstream coopetition strategies. Our study is based on the *Amepe List* (called the “*Fichier Amepe*” in French), which is the most important MLS in Europe and one of the few country-level MLSs worldwide. To avoid potential geographical biases and considering the local dimension of the real estate market, we extracted a sample from the *Amepe List* for a specific area in France, targeting a typical “French city” in terms of size, unemployment rate and housing prices. We selected the Avignon area in central Provence, which has more than 500,000 inhabitants. We collected data from every sale of these agencies in 2013 including those conducted outside of the formal association. A total of 469 sales were compiled in our database and included horizontal downstream coopetition, competition and vertical downstream coopetition. To test our hypotheses, we ran several linear regressions (OLS) to study the impacts of various variables and their potential interactions.

In this paper, we first argue that studying the impact of downstream coopetition strategies on performance requires focusing at the product level. Then, we find that horizontal downstream coopetition strategies lead to improved product performance, whereas vertical downstream coopetition strategies do not. In addition, we reveal that horizontal downstream coopetition benefits larger firms more than smaller firms. Finally, we posit that there is a learning effect regarding downstream coopetition strategies, and the more that firms engage in coopetition over time, the better they become at extracting value to their own advantage.

This study makes three important contributions to the coopetition literature. First, our research contributes to the development of a theory of downstream coopetition, in which we define downstream coopetition and detail the mechanisms through which downstream coopetition operates. Second, our analysis contributes to an understanding of the ways in which

downstream cooperation impacts product performance. Building on social network exchange theory, we elaborate a framework describing the impacts of downstream cooperation on product performance. These theoretical insights provide a basis for advancing downstream cooperation research by using a social network exchange perspective. Finally, our research highlights the need to integrate cooperation research with other theoretical frameworks from marketing or social network theory and the valuable insights that can result.

## **2. THEORETICAL BACKGROUND**

### **2.1. From upstream cooperation to downstream cooperation**

#### **2.1.1. Defining cooperation**

Cooperation can be defined in numerous ways. Adopting a broad perspective, Brandenburger and Nalebuff (1996) first defined cooperation as a value net involving the focal firm's interplay with customers, suppliers, complementors, and competitors. In contrast, Bengtsson and Kock (2000) defined cooperation in a more restrictive way as the dyadic interplay between two firms that simultaneously compete and cooperate with each other. In our view, the paradox generated by the simultaneity of competition and cooperation represents the essence of the concept of cooperation (Bengtsson & Kock, 2000; Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014; Stadtler & Van Wassenhove, 2016). The competitive dimension of cooperative agreements is essential in avoiding complacency and maintaining creative tension both within and between organizations (Bengtsson & Sölvell, 2004; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004), whereas the cooperative dimension of the relationship allows firms to access key resources and/or technologies, launch new products and/or access new markets (Lado et al., 1997).

More recently, Bengtsson and Kock (2014: 182) defined cooperation as *“a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in cooperative and competitive interactions, regardless of whether their relationship is horizontal or vertical”*. However, this definition encompasses cases in which the firms are not necessarily competitors, i.e., selling the same or similar products in the same markets. In addition, this definition also applies to cases in which the partnering firms are in conflict with regard to sharing the value jointly created. However, potentially all alliances are associated with issues regarding value appropriation (Adegbesan & Higgins, 2011; Chiambaretto, 2015; Koenig,

2012; Lavie, 2007; Zhang & Baden-Fuller, 2010) such that this definition of coopetition could potentially apply to all alliances. In contrast, we adopt a more restrictive definition of coopetition in which firms must be in competition: *a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in horizontal competitive interactions and vertical or horizontal cooperative interactions.*

### **2.1.2. Upstream and downstream coopetition**

In previous research on coopetition, it has been argued that the cooperative dimension must operate in upstream activities that are far from the market, such as production or R&D, whereas the competitive dimension must involve downstream activities, such as marketing and sales (Bengtsson & Kock, 2000, 2014; Czakon et al., 2014; Fernandez et al., 2014; Gnyawali & Park, 2011; Ritala, 2012; Ritala & Tidström, 2014). Several contributions clearly indicate that the cooperative dimension of coopetition should indeed occur far from markets and far from customers (Bengtsson & Kock, 2000; Blomqvist, Hurmelinna, & Seppänen, 2005; Walley, 2007). These studies conclude that the paradox generated by coopetition cannot be understood by customers and therefore must remain “hidden” from them.

However, the cooperative dimension of coopetition can be implemented not only in upstream activities but also in downstream activities. For example, a recent study from the Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP, 2009) reports that R&D and production agreements represent only 16 percent of coopetitive agreements, whereas co-marketing and sales partnerships represent 45 percent of all coopetitive agreements. In addition, several recent contributions highlight the existence of coopetition in which the collaboration involves downstream activities (Chiambaretto et al., in press; Chiambaretto & Dumez, 2016; Lindström & Polsa, 2015; Rusko, 2011; Teller et al., 2015). Therefore, a stronger focus on coopetition agreements involving downstream activities is needed. Here, we distinguish upstream coopetition (in which the cooperative dimension takes place in upstream activities) from downstream coopetition and define downstream coopetition as *a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in horizontal competitive interactions and vertical or horizontal cooperative interactions regarding the downstream activities of the value chain.*

Even if upstream coopetition and downstream coopetition share some commonalities, we argue that there are very strong differences between them, which we summarize in Table 29. First, by definition, downstream coopetition encompasses coopetitive agreements in which the

cooperative dimension takes place in downstream activities (e.g., marketing, sales, distribution, promotion, services), whereas upstream cooperation focuses on agreements in which the cooperative dimension involves upstream activities (e.g., R&D, logistics, production, purchasing).

Second, the few studies that focus on downstream cooperation (although not so named) demonstrate that as opposed to upstream cooperation, downstream cooperation does not necessarily involve changes to the characteristics of the products sold (Chiambaretto & Dumez, 2016; Kylänen & Rusko, 2011; Teller et al., 2015). In fact, downstream cooperation changes only how the product is sold, whereas upstream cooperation changes the nature of the product and can also change the way the product is sold.

Third, as mentioned above, in upstream cooperation, the cooperative part of the relationship takes place far from the market to allow it to remain hidden from customers because they cannot understand this paradoxical strategy (Bengtsson & Kock, 2000; Lindström & Polsa, 2015; Walley, 2007). In contrast, downstream cooperation is located closer to the market and in some cases can even be explicitly communicated to customers, such as in cooperative branding (Chiambaretto et al., in press).

Fourth, in contrast to upstream cooperation, which requires the sharing of technological resources (Bouncken & Kraus, 2013; Gnyawali & Park, 2009), downstream cooperation generally involves the sharing of market resources, such as information on customers, customer bases, brands, distribution channels, and advertisements (Chiambaretto et al., in press; Chiambaretto & Dumez, 2016; Lindström & Polsa, 2015; Velu, 2016).

Fifth, in upstream cooperation, the value creation process is more innovation-oriented and arises from the development of innovations and/or new products (Gnyawali & Park, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009, 2013). In contrast, in downstream cooperation, the value creation process is more market-oriented and stems from the improved access to larger customer bases that is generated due to more efficient distribution channels or higher levels of brand awareness (Chiambaretto et al., in press; Teller et al., 2015).

Sixth, we assert that these two types of cooperation generate different types of learning. In upstream cooperation, partners share technologies and knowledge to develop synergies and new products. Upstream cooperation thus provides the opportunity for the competing partners to acquire technological competencies from one another (Estrada, Faems, & de Faria, 2016; Delacour & Liarte, 2012; Fernandez et al., 2014; Gnyawali & Park, 2011; Le Roy & Fernandez, 2015). In downstream cooperation, the cooperation generates a different type of learning that is more market oriented. Downstream cooperation yields learning exchanges

between the partners concerning aspects such as their respective markets, customer habits, and distribution channels. (Chiambaretto & Dumez, 2016; Lindström & Polsa, 2015; Teller et al., 2015).

Seventh, in upstream cooperation, value appropriation is often related to the ability of each partner-competitor to differentiate their products from each other even if the products share common components (Gnyawali & Park, 2011). In contrast, in downstream cooperation, because the product remains unchanged, the ability to appropriate value comes from the differentiation in the services that surround the common product (Lindström & Polsa, 2015; Teller et al., 2015).

Finally, regarding the risks and tensions generated by cooperation, in upstream cooperation, the main risks are associated with technological theft and/or unintended technological spillovers (Baumard, 2010; Fernandez & Chiambaretto, 2016; Hamel, 1991). Upstream cooperation can generate situations in which one of the partner-competitors mobilizes the technology used for the common project to improve its own products (over which it is in competition). In downstream cooperation, the risks and tensions are more related to unintended brand and market spillovers. Partnering competitors can use the cooperative agreement as an opportunity to steal potential customers from one another (Chiambaretto et al., in press).

**Table 29. Characteristics of upstream and downstream cooperation**

<b>Characteristics</b>	<b>Upstream cooperation</b>	<b>Downstream cooperation</b>
Cooperative activities	Upstream activities (e.g., R&D, production, purchasing, logistics)	Downstream activities (e.g., marketing, sales, distribution, promotion, services)
Product characteristics	Changed	Unchanged
Visibility on the market	Low (far from the market)	High (close to the market)
Type of shared resources	Technological (e.g., raw materials, knowledge)	Commercial / market (e.g., customers, customer bases, brands, distribution channels, advertisements)
Value creation process	Innovation oriented	Market oriented

Type of learning	Technological-oriented (e.g., technologies, knowledge)	Market-oriented (e.g., customer habits, distribution channels)
Value appropriation process	Differentiation on product	Differentiation on adjunct services
Tensions and risks	Unintended technological spillovers	Unintended brand and market spillovers

---

### **2.1.3. Horizontal and vertical downstream cooperation**

Considering the many differences between upstream and downstream cooperation, we argue that it is necessary to study these two types of cooperation separately. Because most previous research has focused on upstream cooperation, downstream cooperation requires much further investigation.

Accordingly, it is necessary to differentiate two types of downstream cooperation: vertical and horizontal (Pellegrin-Boucher, Le Roy, & Gurău, 2013). Vertical downstream cooperation involves two competing firms that are engaged in a supplier-customer relationship regarding a given activity, market or product. For instance, Oracle supplies databases to SAP in a vertical cooperative relationship, although SAP and Oracle compete on the ERP market (Pellegrin-Boucher et al., 2013).

By contrast, horizontal downstream cooperation involves two competing firms that are competing and cooperating at the same level of the value chain, in the same market, and/or for the same product. For example, Lufthansa and Singapore Airlines combined their seats to strengthen their distribution in computer reservation systems while remaining in competition when selling seats to airline passengers (Chiambaretto & Dumez, 2016; Chiambaretto & Fernandez, in press).

## **2.2. Cooperation and performance: upstream and downstream perspectives**

### **2.2.1. Upstream cooperation and performance implications**

From a performance viewpoint, theoretical models predict that cooperation should generate added value and offer superior performance in comparison with other relational models (cooperative or not). The primary benefits associated with cooperation arise from the combination of cooperative and competitive behaviors (Bengtsson & Kock, 2000;

Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dumez & Jeunemaître, 2010; Gnyawali, He, & Madhavan, 2006; Lado et al., 1997). The cooperative dimension allows firms to access key resources or technologies to launch new products or access new markets. In parallel, the competitive dimension of cooperative agreements is essential to avoiding complacency and maintaining creative tension between the applicable organizations (Park, Srivastava, and Gnyawali, 2014; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004; Raza-Ullah et al., 2014). However, are these results empirically verified for upstream cooperation?

Without using the word “coopetition”, several contributions have measured the impact of R&D collaborations with competitors (i.e., horizontal upstream cooperation) on performance using a variety of measures, including market performance or innovation. However, the results are often mixed. Some research shows no (Miotti & Sachwald, 2003; Santamaria & Surroca, 2011) or negative impact (Nieto & Santamaría, 2007; Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa, 2010). Other research reveals that cooperation between competitors has a positive impact on product innovation (Belderbos, Carree, & Lokshin, 2004; Neyens, Faems, & Sels, 2010; Tomlinson, 2010).

With the development of specific databases, we observe the emergence of various studies attempting to specifically link R&D and production cooperation (i.e., upstream cooperation) and performance. Again, however, the results are mixed: some studies reveal negative relationships (Kim & Parkhe, 2009), whereas others find neutral relationships (Knudsen, 2007) or a positive effect (Bouncken & Kraus, 2013; Luo et al., 2007; Peng et al., 2012).

Finally, a new set of contributions has tried to make sense of these mixed results by using moderating variables. Ritala (2012) finds that market uncertainty and network externalities strengthen the positive impact of upstream cooperation on innovation and performance. Ritala and Hurmelinna-Laukkanen (2013) also shows how absorptive capacity and appropriability strengthen or moderate the impact of upstream cooperation on innovation. Wu (2014) proposes the existence of a bell-shaped curve between the level of upstream cooperation and product innovation. More recently, Sanou et al. (2016) showed that centrality in a cooperative network positively impacts market performance. Finally, Le Roy et al. (2016) show that upstream cooperation has a positive impact on product innovation when the parties are geographically distant.

Although this rich literature has investigated the links between upstream cooperation and performance (in terms of innovation or market performance), there is a lack of research regarding the ability of downstream cooperation to potentially generate superior performance.

### **2.2.2. Downstream competition and performance implications: a bargaining power perspective**

In their seminal contribution, Brandenburger and Nalebuff (1996) posit that the ultimate goal of cooperation is to generate greater value for customers in all circumstances, which is particularly true for upstream competition in which the collaboration allows the competitors to develop new products that they would have been unable to have developed alone (Fernandez et al., 2014; Gnyawali & Park, 2011). Most contributions in the cooperation literature build on this assumption, although this statement has not been empirically analyzed.

Alternatively, downstream competition involves downstream activities, such as distribution and marketing activities. Consequently, downstream competition does not change the technical characteristics of the product for customers but instead changes the way in which the product is sold. Therefore, to measure the performance of downstream competition, we must assess it through its commercial results. In other words, downstream competition generates superior performance if it allows competitors to sell their products more quickly and at higher prices.

As explained by Gnyawali and Park (2011), value creation and value appropriation play an essential role in understanding the dynamics of cooperation. The ability to create joint value while being able to capture a significant part of this value for the firm's benefit can be linked to the concept of performance. For upstream competition, firms can implement processes and devices (such as patents, intellectual property rights, etc.) in fixing how the jointly created value will be shared between the partners; thus, upstream competition generally implies that competitors sell their products independently, and the value appropriation tensions are between the partners (Rai, in press; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009, 2013). However, in downstream competition, the partnering competitors may sell or distribute the products jointly. Consequently, the value appropriation tensions arise not only between the partners but also between firms and customers.

Traditionally, the market power of a firm plays a crucial role in its ability to extract value from customers for its own benefit. Defining performance as the ability of the organization to reach its own objectives, the link between performance and bargaining power is clear. The greater the bargaining power of the firm, the better its performance will be (Porter, 1980). Moreover, Gnyawali and Madhavan (2001) and Huxham and Beech (2008) explain that inter-organizational relationships can change the relative power between actors in a social network. Consequently, inter-organizational strategies, such as downstream competition, should modify

the bargaining power not only between firms but also between the focal firm and its stakeholders—including its customers.

To assess bargaining power between actors, most contributions build on the theory developed by Emerson (1962). Following Emerson's definition, actor *A* does not have power in a vacuum; instead, an actor has power over another actor (actor *B*). The power of actor *A* over actor *B* ( $P_{A/B}$ ) can thus be defined as the amount of resistance from *B* that can potentially be overcome by *A*. In fact, power implicitly resides in the other's dependence: the more dependent a partner is on an actor, the more power the focal actor has over that partner. The dependence of actor *A* on actor *B* ( $D_{A/B}$ ) is thus (1) directly proportional to *A*'s needs that are mediated by *B* and (2) inversely proportional to the number of alternative actors that are able to provide the same resources to *A*. One of the key contributions of Emerson (1962) has been to link power and dependence in the following equation:  $P_{A/B} = D_{B/A}$ .

We develop our theoretical framework to illuminate how value is created and shared by a firm that engages in downstream cooptation when interacting with its customers.

### **3. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES**

#### **3.1. Performance analysis: from the firm level to the product level perspective**

To shed new light on the link between downstream cooptation and performance, we shift the level of analysis. We indeed observe that most contributions addressing the link between upstream cooptation strategies and performance have remained at the firm level. In other words, whatever the measure used (financial performance, innovation, etc.), the performance of upstream cooptation strategies was assessed at the firm level. However, most firms employ combinations of different strategies consisting of vertical cooptative agreements, horizontal cooptative agreements and individual strategies (Duysters, Heimeriks, Lokshin, Meijer, & Sabidussi, 2012; Kim, 2014; Park et al., 2014; Stettner & Lavie, 2014; Wu, 2014). Consequently, even if previous studies used control variables to neutralize the effect of other strategies, the firm's performance was still mixing different elements. Firm-level performance might be affected by other business units or products that were not implementing cooptation strategies.

Because most firms have an entire line of products that must be addressed (Teece, 1982) and because each product is associated with a different relational mode (individual or vertically or

horizontally cooperative), we posit that to measure the real impact of upstream or downstream competition on performance, performance must be measured at the product level rather than at the firm level. We build on this approach to develop our theoretical framework and assess the performance of downstream competition strategies at the product level.

### 3.2. Competitive and downstream cooperative configurations

Building on the contributions showing that downstream competition is a means of accessing more customers (Chiambaretto et al., in press; Chiambaretto & Dumez, 2016; Kylänen & Rusko, 2011; Teller et al., 2015; Velu, 2016), we develop our theoretical framework. More precisely, we build on social network theory (Burt, 1992; Easley & Kleinberg, 2010) to represent how downstream competition allows firms to access more customers. One of the advantages associated with this social network representation is that it can integrate bargaining power issues (Easley & Kleinberg, 2010). The ways in which power can be rooted partly in the structure of a social network has indeed generated an entire field of research called “network exchange theory” (Luca et al., 2001; Skvoretz & Willer, 1993; Willer, 1999).  $F_i$  represents the firm  $i$  that is attempting to sell  $n_i$  products alone (i.e., in competition), which are denoted as  $P_{ia}$ , where  $a = 1, 2, \dots, n_i$ . In addition, this firm supplies  $s_{ij}$  products with downstream partner  $F_j$  in a vertical competition setting. These goods are noted as  $V_{ijb}$  where  $b = 1, 2, \dots, v_{ij}$ . Moreover, the firm can share  $h_{ij}$  products with competitor  $j$  while maintaining the possibility of selling the product itself (i.e., in horizontal competition), which is noted as  $H_{ijc}$ , where  $c = 1, 2, \dots, h_{ij}$ . Finally, each firm  $F_i$  has its own customer base, which is composed of  $l_i$  customers, each identified as  $C_{id}$ , where  $d = 1, 2, \dots, l_i$ .

If we consider the case of firm  $F_i$  operating alone, it has only  $n_i$  products to offer to its  $l_i$  customers. This case is depicted in Figure 19a with  $n_i = 3$  and  $l_i = 5$ .

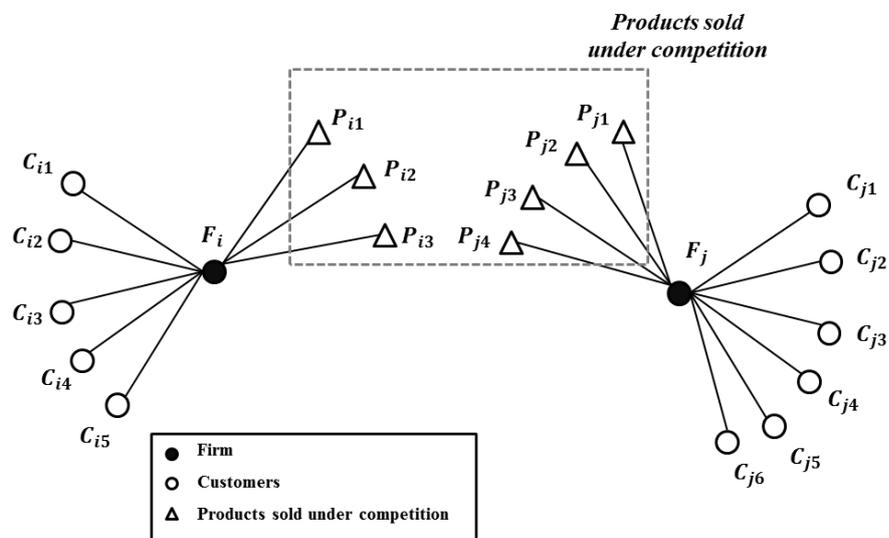
A second situation can occur when two competing firms,  $F_i$  and  $F_j$ , cooperate vertically (i.e., vertical competition). In this case, firm  $F_i$  cooperates with firm  $F_j$  by supplying a product it has tried (unsuccessfully) to sell to its  $l_i$  customers to gain access to the  $l_j$  customers of firm  $F_j$ . With regard to the product supplied by  $F_i$  to firm  $F_j$ , the number of customers accessed changes from  $l_i$  to  $l_j$ . Such a strategy can be relevant when  $l_j$  is larger than  $l_i$  or when the  $l_j$  customers are more interested in buying the product than are the  $l_i$  customers (for some niche products, for example). In such a configuration, the supplying firm  $F_i$  stops selling the product itself and shares the revenues from the sale earned by  $F_j$ . As a consequence, there is no direct

competition for this specific product. This case is depicted in Figure 19b with  $n_i = 3$ ;  $l_i = 5$ ;  $v_{ij} = 2$ ;  $n_j = 2$  and  $l_j = 4$ .

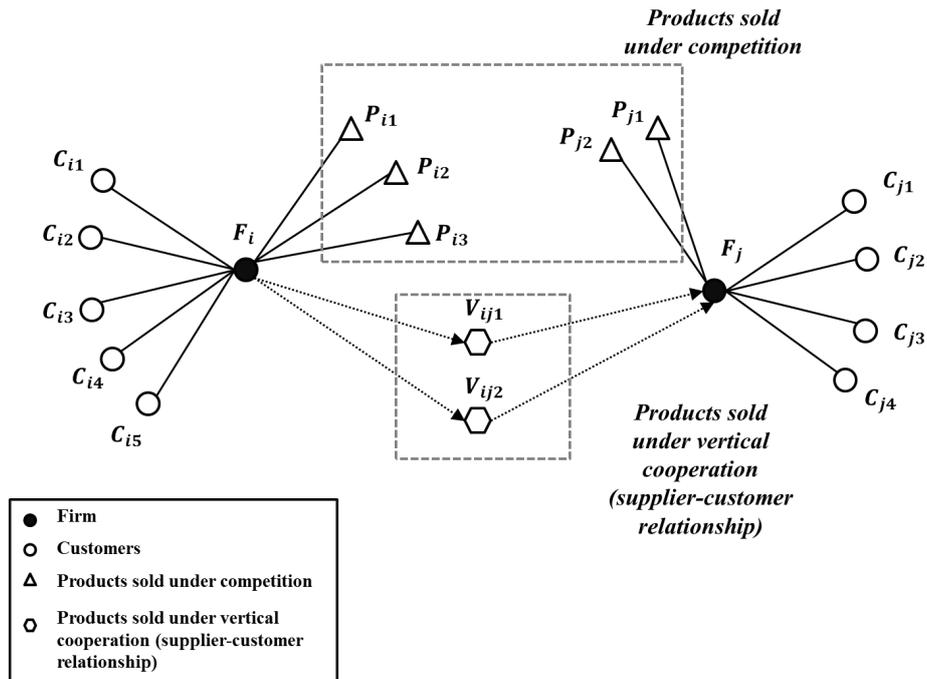
Finally, we consider the case of two competing firms,  $F_i$  and  $F_j$ , both of which have products that they sell competitively ( $n_i$  and  $n_j$ ) and products that they share with one another ( $H_{ijb}$ ). Firm  $F_i$  has  $n_i$  of its own products to offer its  $l_i$  customers and  $H_{ijb}$  shared products to sell to  $l_i + l_j$  customers. Symmetrically, firm  $F_j$  has  $n_j$  goods to offer to  $l_j$  customers and  $H_{ijb}$  goods to sell to  $l_j + l_i$  customers. In contrast to the previous situation (i.e., vertical cooperation), both firms  $F_i$  and  $F_j$  can sell the shared product. They are consequently in simultaneous competition and cooperation for these shared products. This last case of horizontal cooperation is represented in Figure 19c, with the following parameters:  $n_i = 3$ ;  $l_i = 5$ ;  $h_{ij} = 4$ ;  $n_j = 4$ ;  $l_j = 6$ .

### Figure 19. Relationship configurations

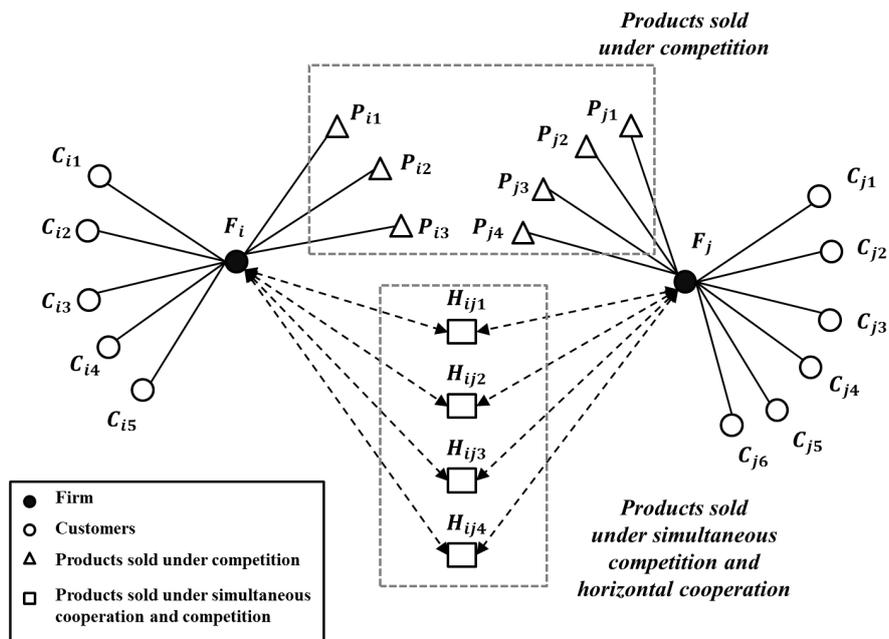
Figure 19a. Competitive configuration for the firm  $F_i$



**Figure 19b.** Vertical downstream competition configuration for firms  $F_i$  and  $F_j$



**Figure 19c.** Horizontal downstream competition configuration for firms  $F_i$  and  $F_j$



Notably, firm  $F_i$  does not gain access to the same number of potential customers based on the relational mode and the product it sells. For a product sold in competition, firm  $F_i$  has access to  $l_i$  customers for its product. For a product sold in vertical downstream competition, the firm

now has access to  $l_j$  customers. Finally, for a product sold in horizontal downstream competition, firm  $F_i$  has access to  $l_i + l_j$  customers for its products.

### 3.3. Bargaining power and product performance

In our case, we study the evolution of the bargaining power between the seller (firm  $F_i$ ) and any customer for goods sold either in competition ( $P_{ia}$ ), in vertical downstream competition ( $V_{ijb}$ ) or in horizontal downstream competition ( $T_{ijc}$ ).

We apply Emerson's definition of power to the relationship between seller  $A$  and a customer,  $B$ . Positing that seller  $A$  has power over a customer  $B$  implies that (1) customer  $B$  needs seller  $A$  to realize its objectives (i.e., buy the product) and that (2) seller  $A$  has a high number of alternatives to customer  $B$  to sell its products. Symmetrically, customer  $B$  has power over seller  $A$  when (1) seller  $A$  needs customer  $B$  to fulfill its objectives (i.e., sell the product) and that (2) customer  $B$  has a high number of alternatives to seller  $A$  to buy the product.

The aim here is not to provide an algebraic formula linking the different components of the bargaining power of seller  $A$  over customer  $B$ . Rather, we aim to explain how bargaining power evolves when different competitive configurations are established. Building on Emerson's approach, we know that the larger the importance of the sale for the seller, the more the seller's bargaining power is reduced. We can thus state that (1) the bargaining power of the seller increases as its size increases. Indeed, a seller with a large turnover or with large sales numbers will be less impacted by an additional sale made with customer  $B$  than a smaller seller. Moreover, we set that for a given product, (2) the greater the number of potential customers, the greater the bargaining power of the seller over any customer. This last point is consistent with the fact that increased substitutability between customers makes them less critical to the seller. Finally, a recent stream in the literature has highlighted that there is a learning effect in the bargaining process in strategic networks (Dutta, Zbaracki, & Bergen, 2003; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Pitsis, Kornberger & Clegg, 2004). We thus think that (3) firms using specific relational strategies over a long period are better able to exploit and extract more value from their relationships.

We thus set the following formula:

$$P_{Sell./Cust.} = f(\underbrace{\text{Seller's size}}_+, \underbrace{\text{Number of other customers}}_+, \underbrace{\text{Experience}}_+)$$

Typically, to assess the bargaining power in relationships within a social network, we assess how the value is shared between two actors (Cook & Yamagishi, 1992; Easley & Kleinberg, 2010; Klein, Crawford, & Alchian, 1978).

### 3.4. Hypotheses

To assess the impact of downstream competition strategies on product performance, we measure the implications of having access to a competitor's customers in terms of performance.

Our model allows us to set various hypotheses regarding the impact of several variables on performance. First, we showed that the seller's characteristics had a significant impact on its bargaining power in negotiations with a customer (Easley & Kleinberg, 2010; Emerson, 1962). More precisely, we explained that the larger the seller, the greater the bargaining power over customers. We thus set the following hypothesis:

*Hypothesis 1: A product sold by a larger focal firm displays a higher product performance.*

With regard to the impact of vertical downstream competition strategies at the product level, our social network representation shows that products sold with this strategy are accessible to  $l_j$  customers instead of  $l_i$  customers (Cook & Yamagishi, 1992; Easley & Kleinberg, 2010). However, there is no theoretical grounding allowing us to say that  $l_j$  is systematically larger than  $l_i$ . It might be the case for some vertical downstream cooperative agreements but not for others. Consequently, we do not expect vertical downstream competition to have a significant impact on performance. We thus formulate the following hypothesis:

*Hypothesis 2. A product sold in vertical downstream competition does not display any significant smaller or higher product performance.*

With regard to the impact of horizontal downstream competition strategies on performance at the product level, our social network representation shows that products sold in horizontal downstream competition are accessible to more potential customers ( $l_i + l_j$ ) than products sold in competition ( $l_i$ ) or in vertical downstream competition ( $l_j$ ). Consequently, with regard

to the products sold in a horizontal downstream competition context, the seller has access to more substitutes (i.e., customers) and thus has greater bargaining power over its customers than in the context of competition (Chiambaretto & Dumez, 2016; Kylänen & Rusko, 2011; Teller et al., 2015). Measuring the bargaining power through the product performance, we propose the following hypothesis:

*Hypothesis 3. A product sold in horizontal downstream competition displays a higher product performance.*

In addition, following several researchers who highlight the existence of a learning effect in the bargaining process in strategic networks (Dutta et al., 2003; Gulati et al., 2000; Kale & Singh, 2007; Pitsis et al., 2004), we expect that firms selling products using horizontal downstream competition for a long period of time will be more likely to outperform the market. Indeed, as they have been using horizontal downstream competitive strategies for longer, they know more about how to take advantage of these strategies when selling products. Consequently, we posit the following hypothesis:

*Hypothesis 4. A product sold by a focal firm which has used horizontal downstream competition for a long period, displays a higher product performance.*

Finally, because we have thus far considered the size and number of customers independently, we seek to study the interactions between them. With respect to vertical downstream competition, large firms have a higher number of  $l_i$  customers, so it is less likely that the number of partner's customers  $l_j$  will be larger than  $l_i$ . Consequently, we think that vertical downstream competition should benefit large firms less than small firms. Conversely, when considering products that are sold in the context of horizontal downstream competition, large firms already have strong bargaining power that they will combine with their increased bargaining power due to higher customer substitutability. Consequently, we posit the last hypotheses as follows:

*Hypothesis 5. A product sold in vertical competition by a larger focal firm displays a lower product performance.*

*Hypothesis 6. A product sold in horizontal cooperation by a larger focal firm displays a higher product performance.*

## **4. METHODS**

### **4.1. Industry and market selection**

To study the impact of downstream cooperation on product performance, we must find an industry in which products can be sold in the contexts of competition and/or horizontal and/or vertical downstream cooperation. Moreover, to avoid potential assessment biases, the characteristics of these products must remain unchanged regardless of the mode of sale (whether sold in competition or in horizontal or vertical downstream cooperation).

An industry that meets all these characteristics and requirements is the real estate brokerage industry. Indeed, even if customers do not always see the presence of cooperation between competing firms, this industry has used cooperation strategies since the end of the 19<sup>th</sup> century with MLSs — Multiple Listing Services. MLSs are local associations that competing agencies can join to share their listings with other agencies; i.e., MLSs appear as a pool of resources (listings) shared between competing agencies.

Real estate agencies receive listings from property owners to find a buyer and sell a property (Rutherford, Springer, & Yavas, 2001). Real estate agencies can choose between trying to sell the property alone (in competition), looking for a competing partner to create a supplier-customer relationship for the distribution of the product (in vertical downstream cooperation), or by sharing the listing within the MLS with other members while also being allowed to sell the product (in horizontal downstream cooperation). In other words, MLSs are associations in which agencies can share resources by sharing brokers' exclusive listings and buyers (cooperative dimension of horizontal downstream cooperation) but remain in competition to find clients and share the margin (competitive dimension of horizontal downstream cooperation). A large portion of the theoretical literature has focused on MLSs and how the broker impacts the product's performance (Doiron, Shilling, & Sirmans, 1985; Johnson, Springer, & Brockman, 2005; Jud & Frew, 1986; Kamath & Yantek, 1982; Yavas & Colwell, 1995), but the evidence from these studies is mixed (Huang & Rutherford, 2007).

## 4.2. Database

Several studies on performance in cooperation have been conducted using databases or surveys (Park et al., 2014; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004; Ritala, 2012; Robert, Marques, & Le Roy, 2009). We constructed our own database by collecting the data from sales of real estate agencies. We searched for a typical MLS that was of sufficient size to offer a broad perspective of the real estate market. We screened the largest MLSs in the world and decided to focus our attention on MLSs that gathered real estate agencies at the national level (i.e., in a monopoly at the country level). We chose the *Amepi List* (called “*Fichier Amepi*” in French), which is the largest MLS in Europe and one of the few country-level MLSs existing worldwide.

The *Amepi List* works as a typical MLS and consequently relies on downstream cooperation strategies. There is a notable difference between the American and French markets. In the US, there are several MLSs that compete with one another. In contrast, the *Amepi List* is the only MLS in France and includes all of the prominent franchises and real estate agencies. The *Amepi List* is divided into several local associations that group local real estate agencies. Every local association is self-managed by its members. Once a broker accepts a new listing, he can sell it alone with a traditional listing (competition); he can sell it in a supplier-customer relationship (vertical downstream cooperation); or he can sell it using an exclusive listing (horizontal downstream cooperation). However, in the last case, the agency must share its exclusive listings with the other members (cooperative dimension of horizontal downstream cooperation). If the focal agency sells the product itself, it earns the entire commission. However, if the sale is conducted by another agency, they share the commission in two equal parts (competitive dimension of horizontal downstream cooperation).

To avoid potential geographical biases and considering the local dimensions of the real estate market, we extracted a sample from the *Amepi List* for a specific area in France. We searched for a typical “French city” in terms of size, unemployment rate and housing prices and ultimately chose the Avignon area in the South of France. The city and its suburbs have a total of 500,000 inhabitants in the heart of Provence. The city has a history as one of the most dynamic real estate markets in France. Fifteen agencies are members of the *Amepi List* in Avignon and control more than 70 percent of the entire local real estate market. We collected data from every sale of these agencies in 2013, even when they were conducted outside the formal association. A total of 469 sales were recorded in our database; 315 (67%) were

conducted in horizontal downstream competition; 108 (23%) in competition; and 46 (10%) in vertical downstream competition.

### **4.3. Variables and measures**

#### **4.3.1. Dependent variable**

Our dependent variable is product performance. Previous studies focusing on performance in the real estate brokerage industry have all used the same two measures of product performance. The first one is price performance, calculated as the difference between the listing price and the selling price. The second one is time performance, which is calculated as the duration of the sale in days, also called “Time On Market” (TOM). In their seminal study, Yavas and Yang (1995) evaluate the relevance of the measure of performance by assessing price performance and time performance.

The landlord of a real estate property and his broker share the same objective: to sell the property at the highest price — *price performance* — and as quickly as possible — *time performance* (Yavas & Yang, 1995). Therefore, the higher the price paid by customers, the greater the price performance of the broker. Similarly, the sooner the product is sold, the better the broker is considered to be (Ford, Rutherford, & Yavas, 2005; Hendel, Nevo, & Ortalo-Magné, 2009; Larsen, 1991; Munneke & Yavas, 2001; Rutherford et al., 2001; Yavas & Colwell, 1995; Yavas & Yang, 1995).

In our study, we assess product performance using two measures: (1) The first one is price performance, which is the ability to sell the product at the highest price to the customer. Price performance assesses the ability to reduce the difference between the listing price and the selling price. Consequently, the lower the price difference is, the higher the price performance. We thus measure price performance as the opposite of the difference between the listing price desired by the seller and the selling price paid by the customers.

(2) The second measure is time performance, which is the ability to sell the product quickly. Time performance assesses the ability to reduce the number of days on the market for the product. Consequently, the lower the number of days is, the higher the time performance. Time performance is thus measured as the opposite of the number of days between the moment in which the property is listed and the moment in which it is sold.

### 4.3.2. Independent variables

Four independent variables are used in our models. The first independent variable is the size of the focal firm (SIZE), which is measured as the number of sales completed during 2013 by the real estate agency. The second independent variable is the use of vertical downstream competition for a given product (VCOOPET), which is measured with a dummy variable that takes a value of 1 if the product is sold in vertical downstream competition and 0 otherwise. The third independent variable is the use of horizontal downstream competition for a product (HCOOPET), which is measured using a dummy variable that takes a value of 1 if the sale of the product is made in the context of horizontal downstream competition or 0 otherwise. Finally, the last independent variable is the experience effect of selling products in competition (EXPER), which is measured with a dummy variable that takes a value of 1 if the firm previously belonged to the previous version of the MLS (and consequently has extensive experience with horizontal downstream competition strategies) and 0 otherwise.

### 4.3.3. Control variables

Several control variables are added to our model that allow us to neutralize the effects of the product's and the firm's characteristics. All of the previous studies that examined real estate sales performance used the same control variables (Ford et al., 2005; Hendel et al., 2009; Larsen, 1991; Munneke & Yavas, 2001; Rutherford et al., 2001; Yavas & Colwell, 1995; Yavas & Yang, 1995). We build on this real estate literature by integrating the following variables: the number of bedrooms (BED); the number of bathrooms (BATH); the age of the property (AGEP); a dummy variable for the presence of a garage or not (GAR) and the last dummy variable (FRAN) to verify that the firm is a member of a franchise. A list of all the variables is given in Table 30.

**Table 30. Variables used in the analysis**

Type of variables	Name of variables	Definition	Nature of variables	Value
<b>Dependent variables</b>				
<i>Price performance</i>	“PP”	The opposite of the difference between the listing price desired by the seller and the selling price paid by the customers. It is the opposite of the reduction of price.	Num.	[0; +∞[ Euros

<i>Time performance</i>	“TP”	The opposite of the number of days between the moment in which the property is listed and the moment in which it is sold. It is the opposite of the time on market.	Num.	[0; +∞[ Days
<b>Explanatory variables</b>				
<i>Size of the focal firm</i>	“SIZE”	The number of sales completed during 2013 by the real estate agency	Num.	[0; +∞[ Sales
<i>Vertical downstream coepetition</i>	“VCOOPET”	If a broker accepts a new listing and can sell it in a supplier-customer relationship.  If not	Dummy	1  0
<i>Horizontal downstream coepetition</i>	“HCOOPET”	If a broker accepts a new listing and he can sell it using the exclusive listing of AMEPI  If not	Dummy	1  0
<i>Experience in horizontal downstream coepetition</i>	“EXPER”	If the firm previously was a member of a previous MLS between 2004 and 2009 before joining this local Amepi List  If not	Dummy	1  0
<b>Control variables</b>				
<i>Number of bedrooms</i>	“BED”	The number of bedrooms	Num.	[0; +∞[ Rooms
<i>Number of bathrooms</i>	“BATH”	The number of bathrooms	Num.	[0; +∞[ Rooms
<i>Age of property</i>	“AGEP”	The age of the property	Num.	[0; +∞[ Months
<i>Garage</i>	“GAR”	If a garage is present on the property  If not	Dummy	1  0
<i>Member of franchise</i>	“FRAN”	If the firm is a member of a commercial franchise  If not	Dummy	1  0

#### 4.4. Analysis

To test our hypotheses, we created three models for each dependent variable (price performance and time performance) based on linear regressions (OLS). Model 1 aims mainly to measure the impact of the main control variables on the dependent variables. This model can be considered a baseline model, but it does not help us to validate or reject any of the hypotheses.

$$(1) PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGEP + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \beta + \varepsilon$$

Model 2 adds four independent variables (SIZE, VCOOPET, HCOOPET and EXPER), allowing us to test hypotheses H1 to H4.

$$(2) PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGE P + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \alpha_6 SIZE + \alpha_7 VCOOPET + \alpha_8 HCOOPET + \alpha_9 EXPER + \beta + \varepsilon$$

Finally, to study the interactions between the size of the focal firm and the different relational strategies—and to test hypotheses H5 and H6—we created Model 3. We introduced two variables, VCOOPETxSIZE and HCOOPETxSIZE to measure these interactions. To avoid any collinearity issues, we removed the variables VCOOPET, HCOOPET and SIZE from the linear regression. In Model 3, all our VIFs are smaller than 2.

$$(3) PP \text{ or } TP = \alpha_1 BED + \alpha_2 BATH + \alpha_3 AGE P + \alpha_4 GAR + \alpha_5 FRAN + \alpha_9 EXPER + \alpha_{10} VCOOPET \times SIZE + \alpha_{11} HCOOPET \times SIZE + \beta + \varepsilon$$

## 5. RESULTS

Table 31 shows the descriptive statistics for the variables, and Table 32 provides the correlation statistics between all the variables. Table 33 and 34 show the results of the impact of various relational strategies on performance at the product level. More precisely, Table 5 shows the incidence of these relational strategies on price performance (PP) and Table 6 assesses the impact of these different strategies on time performance (TP).

**Table 31. Descriptive statistics for the numeric and dummy variables**

<b>Numeric variables</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mode</b>	<b>Average</b>	<b>Median</b>	<b>Standard deviation</b>
<i>Price performance</i>	0	189000	0	11920.23	8000	16522.614
<i>Time performance</i>	0	1272	30	108.78	63	125.558
<i>Size of the focal firm</i>	0	74	74	51.75	50	18.346
<i>Number of bedrooms</i>	0	9	2	1.99	2	1.342
<i>Number of bathrooms</i>	0	7	1	1.14	1	0.586
<i>Age of property</i>	0	263	10	37.85	32	37.648

<b>Dummy variables</b>	<b>Modalities</b>	<b>The number of observations</b>	<b>% of all samples</b>
<i>Vertical downstream competition</i>	No	454	96.8
	Yes	15	3.2

<i>Horizontal downstream coopetition</i>	No	157	33.5
	Yes	312	66.5
<i>Experience in horizontal downstream coopetition</i>	No	97	20.7
	Yes	364	77.6
<i>Garage</i>	No	383	81.7
	Yes	84	17.9
<i>Member of franchise</i>	No	105	22.8
	Yes	356	77.2

**Table 32. The correlation matrix**

	Price performance	Time performance	Number of bedrooms	Number of bathrooms	Age of property	Garage	Member of franchise	Experience in horizontal downstream competition	Size of the focal firm	Horizontal downstream competition	Vertical downstream competition	Vertical downstream competition*Size	Horizontal downstream competition*Size
Price performance	1												
Time performance	.226**	1											
Number of bedrooms	.384**	.135**	1										
Number of bathrooms	.420**	.228**	.621**	1									
Age of property	.165**	.060	.150**	.156**	1								
Garage	.029	-.018	.265**	-.037	.006	1							
Member of franchise	-.217**	-.073	-.096*	-.188**	-.157**	.150**	1						
Experience in horizontal downstream competition	-.045	.031	-.046	.060	.045	-.162**	-.115*	1					
Size of the focal firm	-.079	.042	-.033	-.012	-.113*	.085	.416**	.459**	1				
Horizontal downstream competition	-.183**	-.180**	-.102*	-.119*	-.262**	.227**	.189**	-.118*	.087	1			
Vertical downstream competition	.018	.024	.084	-.002	-.045	-.085	.089	-.016	.086	-.256**	1		
Vertical downstream competition*Size	.021	.094*	.092	.044	-.081	-.111*	.056	.023	.105*	-.377**	.658**	1	
Horizontal downstream competition*Size	-.213**	-.145**	-.107*	-.083	-.240**	.225**	.281**	.187**	.478**	.868**	-.219**	-.321**	1

\*\* . Correlation is significant at 0.01 (bilateral).

\*. Correlation is significant at 0.05 (bilateral).

### 5.1. Competition, downstream competition and price performance

Table 33 helps us analyze our three models regarding the impact on price performance. First, Model 1 addresses the control variables. Three are highly significant: the number of bedrooms BED ( $\beta = -0.192$ ;  $p < 0.001$ ), the number of bathrooms BATH ( $\beta = -0.294$ ;  $p < 0.001$ ) and the membership in a franchise FRAN ( $\beta = 0.137$ ;  $p < 0.002$ ). These results are consistent with the existing literature.

**Table 33. Output of OLS regressions for price performance**

	Dependent variable: Price performance					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
(Constant)		0.834		0.179		0.176
<b>Control variables</b>						
BED	-0.192****	0.001	-0.152***	0.010	-0.138**	0.020
BATH	-0.294****	0.000	-0.341****	0.000	-0.351****	0.000
AGEP	-0.080*	0.067	-0.066	0.157	-0.067	0.145
GAR	-0.018	0.695	0.004	0.938	-0.013	0.786
FRAN	0.137***	0.002	0.187****	0.000	0.119****	0.012
<b>Explanatory variables</b>						
SIZE			-0.129**	0.022	-	-
VCOOPET			0.061	0.208	-	-
HCOOPET			0.114**	0.026	-	-
EXPER			0.173****	0.001	0.085*	0.063
VCOOPETxSIZE					0.013	0.779
HCOOPETxSIZE					0.098*	0.062
<b>Additional information on regressions</b>						
R <sup>2</sup>	0.253		0.302		0.290	
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	0.244		0.285		0.275	
Fisher	27.993		18.324		19.527	
Sig. Fischer	0.000		0.000		0.000	
Durbin-Watson	1.837		1.886		1.825	
N	418		391		391	

OLS regressions; VIF < 2, \* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*\*  $p < 0.001$

Model 2 allows us to shed light on hypotheses H1, H2, H3 and H4 with the price performance variable. First of all, it appears that the variable SIZE has a significant negative impact on price performance ( $\beta = -0.129$ ,  $p < 0.05$ ). This result is in contrary to our expectations and Hypothesis 1 is thus rejected with this measure of product performance.

Regarding the impact of vertical downstream competition (VCOOPET), we did not expect a significant effect of vertical downstream competition on price performance and our results

support this prediction ( $\beta=0.061$ ,  $p=0.208$ ). Consequently, Hypothesis 2 is validated using price performance as a measure of product performance.

Concerning products sold using horizontal downstream competition, we expected a significant positive impact of horizontal downstream competition (HCOOPET) on price performance. Our results confirm our expectations ( $\beta=0.114$ ,  $p<0.05$ ), and we can therefore validate Hypothesis 3 regarding price performance.

Hypothesis 4 shows that firms with greater experience involving horizontal downstream competition (EXPER) should have higher price performance because they are able to extract more value to their advantage. These results are in accordance ( $\beta=0.173$ ,  $p<0.01$ ) with Hypothesis 4 when using price performance as a measure of product performance.

Finally, Model 3 helps us test Hypotheses 5 and 6. By creating an interaction term crossing vertical downstream competition and the size of the firm (VCOOPETxSIZE), the results do not show a significant effect ( $\beta=0.013$ ,  $p=0.779$ ). The size of the firm does not change the impact of vertical downstream competition on price performance. As a consequence, we cannot validate Hypothesis 5 with price performance as a measure of product performance.

To conclude, we study the interactions between horizontal downstream competition and size with the variable HCOOPETxSIZE. Our results indicate a positive impact ( $\beta=0.098$ ,  $p<0.1$ ), indicating that size strengthens horizontal downstream competition strategies. When tested using the price performance, Hypothesis 6 is validated but at a relatively low significance level.

## 5.2. Competition, downstream competition and time performance

Table 34 helps us analyze our three models regarding the impact of various relational strategies on time performance.

**Table 34. Output of OLS regressions for time performance**

	Dependent variable: Time performance					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
(Constant)		0.005		0.015		0.017
<b>Control variables</b>						
BED	0.012	0.846	0.053	0.423	0.067	0.320
BATH	-0.214****	0.001	-0.236****	0.000	-0.247****	0.000
AGEP	-0.020	0.679	0.007	0.898	-0.004	0.936
GAR	0.014	0.796	-0.041	0.463	-0.051	0.364
FRAN	0.022	0.657	0.051	0.383	-0.013	0.813

<b>Explanatory variables</b>				
SIZE		-0.127**	0.048	-
VCOOPET		-0.015	0.791	-
HCOOPET		0.182***	0.002	-
EXPER		0.065	0.278	-0.023
VCOOPETxSIZE				-0.058
HCOOPETxSIZE				0.138**
<b>Additional information on regressions</b>				
R <sup>2</sup>	0.48	0.09	0.074	
R <sup>2</sup> adjusted	0.036	0.069	0.054	
Fisher	4.160	4.216	3.803	
Sig. Fisher	0.001	0.000	0.000	
Durbin-Watson	1.969	2.024	1.985	
N	418	391	391	

OLS regressions; VIF<2, \*p<0.1, \*\*p <0.05, \*\*\* p <0.01, \*\*\*\* p <0.001

First of all, Model 1 addresses the control variables. With regard to Model 1 and focusing on control variables, we can see that only the number of bathroom (BATH) is significant ( $\beta = -0.214$ ;  $p < 0.001$ ).

Regarding Model 2 for time performance, it allows us to shed light on hypotheses H1, H2, H3 and H4. First of all, it appears that the variable SIZE has a significant negative impact on the time performance ( $\beta = -0.127$ ,  $p < 0.05$ ). This result contradicts our theoretical model and Hypothesis 1 is thus rejected using time performance as a measure of product performance.

Regarding the impact of vertical downstream competition (VCOOPET), we did not expect a significant effect of vertical downstream competition on time performance and our results support our expectations ( $\beta = -0.015$ ,  $p = 0.791$ ). We can validate Hypothesis 2 with the time performance measure.

With regard to products sold using horizontal downstream competition, we expected a significant positive impact of horizontal downstream competition (HCOOPET) on time performance. The results are also in line with our expectations ( $\beta = 0.182$ ,  $p < 0.01$ ), and we can thus validate Hypothesis 3 when product performance is assessed through the time performance.

Finally, according to Hypothesis 4, firms with a longer experience of horizontal downstream competition (EXPER) should also have improved time performance. However, our results do not show any significant relationship ( $\beta = -0.023$ ,  $p = 0.657$ ), Hypothesis 4 is thus rejected when measuring product performance with time performance.

Finally, Model 3 helps us test Hypothesis 5 and 6. Crossing vertical downstream competition and the size of the firm (VCOOPETxSIZE), the results do not show any significant effect ( $\beta=-0.058$ ,  $p=0.286$ ). The size of the firm does not change the impact of vertical downstream competition on the time performance. As a consequence, when the performance is measured as the time performance, we cannot validate Hypothesis 5.

To conclude, we study the interactions between horizontal downstream competition and size with the variable HCOOPETxSIZE. Our results indicate a positive impact ( $\beta=0.138$ ,  $p<0.05$ ), allowing us to determine that the size strengthens the positive impact of horizontal downstream competition on time performance. Hypothesis 6 is thus validated in the case of time performance.

### 5.3. Competition, downstream competition and product performance

In the two previous parts, we assessed the impact of various relational strategies on product performance using two different measures for robustness checks (price and time performance). We combine these results to see whether our hypotheses are rejected, partially validated or validated regardless of the measure of product performance used. The results are summarized in Table 35 below.

**Table 35. Summary of results regarding hypotheses**

	Relation tested	Partial Results	Results
<i>H1</i>	<i>SIZE</i> $\xrightarrow{+}$ <i>PP</i>	Rejected	Rejected
	<i>SIZE</i> $\xrightarrow{+}$ <i>TP</i>	Rejected	
<i>H2</i>	<i>VCOOPET</i> $\xrightarrow{\emptyset}$ <i>PP</i>	Validated	Validated
	<i>VCOOPET</i> $\xrightarrow{\emptyset}$ <i>TP</i>	Validated	
<i>H3</i>	<i>HCOOPET</i> $\xrightarrow{+}$ <i>PP</i>	Validated	Validated
	<i>HCOOPET</i> $\xrightarrow{+}$ <i>TP</i>	Validated	
<i>H4</i>	<i>EXPER</i> $\xrightarrow{+}$ <i>PP</i>	Validated	Partially validated
	<i>EXPER</i> $\xrightarrow{+}$ <i>TP</i>	Rejected	
<i>H5</i>	<i>VCOOPET X SIZE</i> $\xrightarrow{-}$ <i>PP</i>	Rejected	Rejected
	<i>VCOOPET X SIZE</i> $\xrightarrow{-}$ <i>TP</i>	Rejected	
<i>H6</i>	<i>HCOOPET X SIZE</i> $\xrightarrow{+}$ <i>PP</i>	Validated	Validated
	<i>HCOOPET X SIZE</i> $\xrightarrow{+}$ <i>TP</i>	Validated	

In a nutshell, Hypothesis H1 is rejected regardless of the measure of the product performance used. Consequently, the focal firm's size does not significantly enhance product performance. Hypothesis H2 is validated for both measures of product performance. We can thus state that vertical downstream competition does not significantly impact product performance.

Hypothesis H3 is validated regardless of the measure used. Therefore, we conclude that horizontal downstream competition enhances product performance.

By contrast, Hypothesis H4 is partially validated (only when the performance is measured with the price performance). Consequently, firms that have used horizontal downstream competition for a long period of time show higher product performance but only in terms of price performance.

Hypothesis H5 is rejected with both measures of product performance. Accordingly, we can say that larger focal firms using vertical downstream competition do not obtain a lower product performance.

Finally, Hypothesis H6 is validated regardless of the measure used. We can thus state that the larger the focal firm's size in the context of horizontal downstream competition, the higher the product performance.

## **6. THEORETICAL IMPLICATIONS AND DISCUSSION**

### **6.1. Downstream competition, bargaining power and product performance**

The previous competition literature has yielded mixed results regarding the performance of upstream competition strategies (Kim & Parkhe, 2009; Knudsen, 2007; Luo et al., 2007; Ritala, 2009). Considering the growing role of downstream competition strategies (Chiambaretto et al., in press; Chiambaretto & Dumez, 2016; Lindström & Polsa, 2015; Rusko, 2011; Teller et al., 2015), we sought to investigate in detail the performance characteristics of downstream competition relative to upstream competition. In addition, we analyzed the performance implications of downstream competition strategies.

To investigate this relationship, we shifted the level of analysis from the firm level to the product level to better distinguish vertical downstream competition strategies from horizontal downstream competition strategies. This distinction yields interesting results because we show that horizontal downstream competition significantly improves product performance whereas vertical downstream competition does not. This first result explains why most previous contributions were self-contradictory, i.e., they combined different types of competition

(horizontal and vertical) in their sample. Depending on the share of vertical or horizontal competition strategies in the sample, the impact of cooperation strategies would turn out to be positive, negative or neutral.

Because we analyze downstream competition at the product level, we can show how and why the different types of downstream competition strategies lead to different outcomes. More precisely, building on the bargaining power and social network exchange literature (Easley & Kleinberg, 2010; Emerson, 1962; Willer, 1999), we managed to link downstream competition strategies to bargaining power issues. We find that the various downstream competition strategies do not have the same impact on customers. Vertical downstream competition generates a transfer of the distribution network from the supplier firm to the customer firm. In the case of vertical downstream competition, there is no significant impact on the relationship between the focal firm and the final customer in terms of bargaining power. Consequently, vertical downstream competition does not significantly impact product performance.

However, our model and results show that horizontal downstream competition leads to combining both partners' distribution networks, increasing the competition between final customers for a given product. Therefore, horizontal downstream competition increases the focal firm's bargaining power over its potential customers and thus improves product performance.

Future research on the performance of upstream or downstream competition strategies should be realized at the product level to distinguish various types of competition strategies (e.g., horizontal vs. vertical). In addition, integrating bargaining power issues in future studies might offer additional insight into cooperation theory and dynamics.

## **6.2. Benefits and costs of downstream competition strategies for customers**

This framework sheds new light on the impact of cooperation strategies on customers. Thus far, the existing literature assumed that cooperation was a *win-win-win* strategy for both partners and the final customers (Bengtsson & Kock, 2000; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Peng et al., 2012). This assumption was mainly applied to upstream competition strategies in which the cooperation involves R&D or production activities. For upstream competition strategies, the collaboration allows the competitors to develop new products that neither would have been able to develop alone (Fernandez et al., 2014; Gnyawali & Park, 2011).

However, our framework reveals that horizontal downstream competition actually reduces the bargaining power of customers in favor of the partnering firms. At first sight, downstream

coopetition appears to be a welfare-reducing strategy for customers. Nevertheless, horizontal downstream coopetition reduces search costs for customers because they no longer must search many different firms to find the products they are looking for (Brandenburger & Nalebuff, 1996). In addition, customers gain access to a wider variety of products and may thus find a product closer to their ideal preferences. As a consequence, if we have emphasized that customers pay a higher price for the products sold in horizontal downstream coopetition, we still do not know if the value added for customers in terms of services outweighs the higher price paid.

Further research on downstream coopetition should investigate the monetary and non-monetary benefits and costs for customers associated with coopetition strategies in greater detail. To analyze these issues, a detailed analysis of customers' surpluses should be undertaken.

### **6.3. Downstream coopetition and other types of performances**

Our results show that horizontal downstream coopetition is the only type of downstream coopetition that yields superior product performance. This conclusion confirms the notion that coopetition generates superior value only when the core resources shared are at the same level of the value chain (Gnyawali & Park, 2011; Ritala, 2009). Concurrently, sharing key resources in horizontal downstream coopetition generates more tension than vertical coopetition because the risk of opportunism and appropriation is much greater (Fernandez et al., 2014; Tidström, 2014). Nevertheless, regarding the product performance of products, horizontal downstream coopetition appears to be the most attractive strategy.

However, other types of performance must be investigated. Indeed, a product's superior commercial performance does not automatically generate better economic or financial performance for the firms. In horizontal downstream coopetition, the product is sold faster and at a higher price to the final customer, but the margin may have to be shared with the partner. Consequently, the global financial impact of horizontal downstream coopetition remains unclear.

In addition, whereas downstream coopetition generates higher performance at the product level, we do not know if such a strategy should be applied to all the products of the firm. Indeed, applying horizontal downstream coopetition to all products would mean faster sales at a higher price but more products with margins that are divided among partners. In this case, what would the overall impact of downstream coopetition strategies for the focal firm be?

Prior research has shown that firms may need to have an optimal share of coopetition in their alliance portfolio to innovate (Park et al., 2014; Wu, 2014). Can we expect a similar result with an optimal share of products sold using downstream coopetition for the firm?

#### **6.4. Downstream coopetition strategies: practice makes perfect**

Another key result of our analysis derives from our study of the potential learning effects involved with downstream coopetition strategies. Indeed, our results show that firms that use coopetition over a long period tend to sell products more successfully. This result sheds light on the existence of a potential learning effect regarding downstream coopetition strategies for performance; moreover, to our knowledge, this effect has not been proposed previously in the literature. Similar effects have been proposed in the alliance literature regarding the notion of alliance experience (Heimeriks & Duysters, 2007; Rothaermel & Deeds, 2006), but the coopetition literature has thus far only focused on the impact on innovation of the coopetition experience (Park et al., 2014).

This result shows that in the value creation and value appropriation dilemma, the more firms cooperate, the better they become at appropriating value from coopetition. This conclusion is supported by previous studies that focus on strategic networks that have shown the existence of a learning effect in the bargaining process in alliances (Dutta et al., 2003; Gulati et al., 2000). In other words, the more that firms have relied on coopetition, the more value they are able for their own benefit. This outcome invites future researchers to investigate the modalities of a potential “coopetition capability” in greater detail (Bengtsson et al., 2016; Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016; Park et al., 2014).

Finally, this coopetition experience effect invites researchers to consider a possible first-mover advantage. Our results indicate that firms using coopetition over a longer period are better at taking advantage of it. Consequently, the first firms using coopetition in a given industry will be able to extract more value from future collaborations. Coopetition would thus lead to a snowball effect because all firms have an incentive to adopt coopetition strategies quickly to be the first on the market and to better learn how to extract more value at the expense of others.

### **6.5. The puzzling impact of size on downstream competition's product performance**

Our results yield contradictory results on product performance based on the types of downstream cooperation strategies. Concerning vertical downstream cooperation, we expected that larger firms would benefit less than smaller firms from cooperation strategies because potential customers might also be lost in the exchange of distribution networks. Indeed, larger firms tend to have a larger set of potential customers, and it is less likely that their partners have, *ceteris paribus*, more customers than they do. However, our results show that vertical downstream cooperation does not negatively impact larger firms and thus contradicts our hypothesis. This surprising result can be explained by the existence of a specialization effect. Indeed, not all firms sell all types of goods and some small firms have engaged a niche strategy based on a strong expertise for specific products. Larger firms may thus need to rely on specialized smaller firms in vertical downstream cooperation—not to gain access to more customers but to reach a specific segment of the market. For these specific products, final customers rely only on these small firms that are well-known for their niche strategies. Consequently, in the case of vertical downstream cooperation, future research should integrate not only the size of the partnering firms but also their specialization for specific segments and products.

Regarding horizontal downstream cooperation, the results confirm our expectations that larger firms would benefit more from horizontal downstream cooperation than smaller firms because of a multiplier effect. Indeed, in horizontal downstream cooperation, firms combine their distribution networks and large firms thus tend to be favored compared with smaller firms. This result confirms all the conclusions of the industrial organization literature finding that larger firms are able to use better their bargaining power when negotiating with their customers and other stakeholders (Porter, 1980).

### **6.6. Key theoretical contributions**

In this study, we make three important contributions to the cooperation literature. First, our research contributes to the development of a theory of downstream cooperation. As we discuss and summarize in Table 1, downstream cooperation is unique in several ways and presents distinct features compared with upstream cooperation. Whereas firms are increasingly using downstream cooperation agreements, few studies have investigated the implications of such

agreements. Our research not only provides a definition of downstream competition but also details the mechanisms through which downstream competition operates.

Second, our analysis contributes to understanding how downstream competition impacts product performance. Building on social network exchange theory, we elaborated a framework for understanding the impacts of downstream competition on product performance. Distinguishing between vertical and horizontal downstream competition, we show that horizontal downstream competition positively impacts product performance, whereas vertical downstream competition does not. The model and results provide insight into the impacts of competition on performance and can inform future downstream competition research using a social network exchange perspective.

Finally, our research highlights the need for and benefits of integrating competition research with other theoretical frameworks from marketing or social network theory.

### **6.7. Managerial implications**

First, our research shows that within a competition network, firms do not have any incentive to adopt vertical downstream competition because it does not improve the performance of their products. On the contrary, if a firm wants to sell its products more quickly and at a higher price, it must adopt a horizontal downstream competition strategy.

Moreover, downstream competition is likely to generate superior product performance for larger firms. Consequently, large firms should embrace more downstream competition strategies to benefit from a multiplier effect in their favor.

Finally, our contribution highlights the existence of a virtuous circle. The more a firm relies on downstream competition, the better it will be at it. In other words, firms must use horizontal downstream competition strategies as soon as they can to learn how to compete effectively and extract more value from their sales.

### **6.8. Limitations and future research**

In addition to the limitations and research directions discussed above, we identify additional limitations for our study that can be used as directions in future research.

A first criticism may come from the industry setting for our analysis. We justified the use of the real estate brokerage industry by the presence of different types of relational strategies that do not impact the product's characteristics. However, this industry may present many

idiosyncrasies that might bias our results. We think that our results might be replicated in other brokerage industries such as art and/or antique dealers. Nevertheless, we do not know the extent to which these results are robust in non-brokerage industries, and future research is thus required.

A second limitation is related to the composition of our sample. Our sample consists mainly of small firms (most with less than 10 employees). The strong majority of small firms in our sample may bias the results regarding the impact of cooperation strategies on product performance. Consequently, future research should integrate firms with different sizes to check the robustness of our results.

## **7. CONCLUSION**

In summary, our research not only defines the concept of downstream cooperation but also generates new insights on the impacts of downstream cooperation on performance. By reasoning at the product level, we highlight that horizontal downstream cooperation strategies improve product performance whereas vertical downstream cooperation strategies do not. In addition, we emphasize that horizontal downstream cooperation is more beneficial to larger firms than to smaller firms. Finally, we propose the existence of a learning effect regarding downstream cooperation strategies. The more firms cooperate over time, the better they become at extracting value to their own advantage. Our research provides insight into the importance of downstream cooperation and the association between downstream cooperation and performance and opens new directions for future research.

## REFERENCES

- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32, 187-211.
- ASAP. (2009). The third state of alliance management studies. Retrieved from <http://www.bacarau.com/upload/file/documents/State-of-Alliances-2009-ASAP.pdf>.
- Baumard, P. (2010). Learning in cooperative environments. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing House.
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33, 1477-1492. doi:10.1016/j.respol.2004.07.003.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426. doi:10.1016/S0019-8501(99)00067-X.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180-188. doi:10.1016/j.indmarman.2014.02.015.
- Bengtsson, M., & Sölvell, Ö. (2004). Climate of competition, clusters and innovative performance. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 225-244.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, 25, 497-504. doi:10.1016/j.technovation.2004.09.001.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: the double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66, 2060-2070. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.032.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Publishing Group.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chiambaretto, P. (2015). Resource Dependence and Power-balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement*, 18(3), 205-233.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: a multilevel analysis. *International Studies of Management and Organization*, 42, 110-129.
- Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. (in press). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: the Air France case. *Industrial Marketing Management*.
- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (in press). Cooperative branding: definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*.
- Cook, K. S., & Yamagishi, T. (1992). Power in exchange networks: A power-dependence formulation. *Social Networks*, 14: 245-265. doi:10.1016/0378-8733(92)90004-Q.
- Czakon, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition research landscape - A systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.
- Czernek, K., & Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Delacour, H., & Liarte, S. (2012). The Red Queen Effect: Principle, synthesis and implications for strategy. *M@n@gement*, 15(3), 313-331.

- Doiron, J. C., Shilling, J., & Sirmans, C. F. (1985). Owner versus broker sales: evidence on the amount of rokerage commission capitalized. *Real Estate Appraiser and Analyst*, 51, 44–48.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2010). The management of organizational boundaries: A case study. *M@n@gement*, 13(3), 151–171.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 615–630. doi:10.1002/smj.323.
- Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, 9, 139–152. doi:10.1111/j.1740-4762.2012.01034.x.
- Easley, D., & Kleinberg, J. (2010). *Networks, crowds, and markets: reasoning about a highly connected world*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41. doi:10.2307/2089716.
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: the role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.013.
- Fernandez, A., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76.
- Fernandez, A., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, 222–235. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.004.
- Ford, J. S., Rutherford, R. C., & Yavas, A. (2005). The effects of the internet on marketing residential real estate. *Journal of Housing Economics*, 14, 92–108. doi:10.1016/j.jhe.2005.06.003.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431–445. doi:10.5465/AMR.2001.4845820.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47, 308–330. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650–663. doi:10.1016/j.respol.2011.01.009.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. *Journal of Management*, 32, 507–530. doi: 10.1177/0149206305284550
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-Firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.014. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.014.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within interna- tional strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103. doi:10.1002/smj.4250120908.

- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44, 25-49. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00639.x.
- Hendel, I., Nevo, A., & Ortalo-Magné, F. (2009). The relative performance of real estate marketing platforms: MLS versus FSBOMadison.com. *American Economic Review*, 99, 1878–1898.
- Huang, B., & Rutherford, R. (2007). Who you going to Call? Performance of Realtors and non-realtors in a MLS setting. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35, 77–93. doi:10.1007/s11146-007-9029-7.
- Huxham, C., & Beech, N. (2008). Inter-organizational Power. In P. S. Ring, C. Huxham, M. Ebers, & S. Cropper (Eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Johnson, K. H., Springer, T. H., & Brockman, C. M. (2005). Price effects of non-traditionally broker- marketed properties. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 31, 331–343. doi:10.1007/s11146-005-2793-3.
- Jud, G. D., & Frew, J. (1986). Real estate brokers, housing prices, and the demand for housing. *Urban Studies*, 23, 21–31. doi:10.1080/00420988620080031.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981–1000.
- Kamath, R., & Yantek, K. (1982). The influence of brokerage commissions on prices of single-family homes. *Appraisal Journal*, 50, 63–70.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20, 363–376. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00580.x.
- Kim, S.-Y. (2014). Influence of Firm and Partner Resources on Firm Performance in the Alliance Portfolio. *M@n@gement*, 17(2), 88–109.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326. doi:10.1086/466922.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 117–138. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00238.x.
- Koenig, G. (2012). Business Ecosystems Revisited. *M@n@gement*, 15(2), 208–224.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: the case of Pyha-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, 193-205. doi:10.1016/j.emj.2010.10.006.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22, 110-141. doi:10.5465/AMR.1997.9707180261.
- Larsen, J. E. (1991). Leading residential real estate sales agents and market performance. *Journal of Real Estate Research*, 6, 241–249.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28, 1187-1212.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. (2015). Managing Coopetitive tensions at the working-group Level: the Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26, 671-688.

- Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management & Organization*, 46, 136-158.
- Lindström, T., & Polsa, P. (2015). Coopetition close to the customer — A Case study of a Small Business Network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207–215. doi:10.1016/j.indmarman.2015.06.005. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115002114>.
- Luca, J. W., Younts, C. W., Lovaglia, M. J., & Markovsky, B. (2001). Lines of Power in exchange networks. *Social Forces*, 80, 185–214. doi:10.1353/sof.2001.0076.
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals : the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 40, 73–83.
- Miotti, L., & Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32, 1481–1499. doi:10.1016/S0048-7333(02)00159-2.
- Munneke, H. J., & Yavas, A. (2001). Incentives and performance in real estate brokerage. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 22, 5–21. doi:10.1023/A:1007879109026.
- Neyens, I., Faems, D., & Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management*, 52, 392-410. doi:10.1504/IJTM.2010.035982.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27, 367–377. doi:10.1016/j.technovation.2006.10.001.
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43, 210-221. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.003.
- Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26, 893–907. doi:10.1080/09537325.2014.913016.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25, 71-89. doi:10.1080/09537325.2012.751011.
- Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23, 532–560. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00781.x.
- Pitsis, T. S., Kornberger, M., & Clegg, S. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *M@n@gement*, 7(3), 47–67.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, 927–938. doi:10.1016/S0166-4972(03)00060-9.
- Rai, R. K., (in press). A Co-opetition-Based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189-198. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.001.

- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3, 39–55. doi:10.1504/IJIPM.2009.022955.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, 307–324.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29, 819–828.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition - the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 154–169. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 498–515. doi:10.1016/j.scaman.2014.05.002.
- Robert, F., Marques, P., Roy, F. L., & F. (2009). Coopetition between SMEs : an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8, 23–43. doi:10.1504/IJESB.2009.024103.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21, 429–460. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.006.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40, 311–320.
- Rutherford, R. C., Springer, T. M., & Yavas, A. (2001). The impacts of contract type on broker performance. *Real Estate Economics*, 29, 389–409. doi:10.1111/1080-8620.00016.
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How Does centrality in Coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27, 143–160.
- Santamaria, L., & Surroca, J. (2011). Matching the goals and impacts of R&D collaboration. *European Management Review*, 8, 95–109. doi:10.1111/j.1740-4762.2011.01012.x.
- Skvoretz, J., & Willer, D. (1993). Exclusion and Power: A test of four theories of Power in exchange networks. *American Sociological Review*, 58: 801–818. doi:10.2307/2095952.
- Stadtler, L., & Van Wassenhove, L. N. (in press). Coopetition as a paradox: integrative approaches in a Multi-Company, cross-sector partnership. *Organization Studies*. doi: 10.1177/0170840615622066
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35, 1903–1929.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39–63. doi:10.1016/0167-2681(82)90003-8.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its Stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6–17. doi:10.1016/j.indmarman.2015.07.010.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management* (special issue on co-opetition cooperation and competition), 43, 261–271.
- Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing. *Research Policy*, 39, 762–775. doi:10.1016/j.respol.2010.02.010.

- Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 673-689. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00744.x.
- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through Coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124–135. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.007.
- Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for Research. *International Studies of Management and Organization*, 37, 11–31. doi:10.2753/IMO0020-8825370201.
- Willer, D. (1999), *Network exchange theory*. Westport: Praeger.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43, 199-209. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.002.
- Yavas, A., & Colwell, P. F. (1995). A comparison of real estate marketing systems: theory and evidence. *Journal of Real Estate Research*, 10, 583–599.
- Yavas, A., & Yang, S. (1995). The strategic role of listing price in Marketing Real Estate: theory and evidence. *Real Estate Economics*, 23, 347–368. doi:10.1111/1540-6229.00668.
- Zhang, J., & Baden-Fuller, C. (2010). The influence of technological knowledge Base and organizational structure on Technology Collaboration. *Journal of Management Studies*, 47, 679–704.

## **CONCLUSION GENERALE**

### **MISE EN PERSPECTIVE DES CONTRIBUTIONS**

Cette partie a pour but de mettre en relation les résultats des différents articles. Il s'agit ici de synthétiser les résultats afin de mieux comprendre leur articulation globale. Nous allons ainsi présenter dans une première section les contributions théoriques, méthodologiques, et managériales. Dans une seconde section nous présenterons les limites et les perspectives générales de la recherche.

#### **Section 1 : les contributions de la recherche**

##### **1. Contributions théoriques**

De façon générale, les résultats contribuent à la théorie de la coopération et plus particulièrement à la coopération dans les petites entreprises. Nous allons tout d'abord présenter une synthèse des résultats par article. Ensuite, nous expliquerons ces résultats selon la notion de proximité et selon les niveaux d'analyse.

##### **1.1 Les modalités de la coopération entre petites entreprises**

A la suite de la revue de la littérature sur la coopération, nous avons constaté que la majeure partie des recherches avait été conduite dans des grandes firmes. Bien que les petites entreprises représentent un objet théorique à part entière, peu de recherches antérieures se sont focalisées sur la coopération dans les petites entreprises. La coopération dans les petites firmes est alors apparue comme un objet théorique comportant de grands enjeux théoriques d'une part, et managériaux d'autre part. Il nous semblait donc nécessaire de construire notre objet de recherche autour de cet objet théorique.

Nous avons pour ambition d'explorer en profondeur la coopération entre les petites entreprises au travers des thèmes majeurs apparaissant clairement dans la littérature, à savoir le management et la performance. Il nous semblait primordial de nous interroger sur les modalités de la coopération entre petites entreprises en premier lieu avant d'étudier le

management et la performance du phénomène. Nous avons souhaité répondre au préalable à la question : « comment cela fonctionne ? ».

L'étude du cas de la coopération entre les agents immobiliers du Fichier Amepi a permis d'expliquer que la coopération entre petites entreprises obéissait rigoureusement à la Loi proxémique. L'émergence de la coopération, la sélection des partenaires et la gestion de la communauté coopérative sont régis par la Loi proxémique.

### **1.2 Le management des risques de la coopération entre petites entreprises**

Le management de la coopération apparaît dans la littérature comme la principale problématique pour gérer les risques coopératifs liés à la nature paradoxale de la stratégie et ainsi bénéficier pleinement des avantages de la coopération. Trois principes de management de la coopération (séparation, intégration et co-management) avaient été mis en lumière dans la littérature mais seulement dans les grandes entreprises. Aucune étude n'avait interrogé la pertinence de l'utilisation de ces principes dans les petites entreprises. De plus, les risques coopératifs, principalement les risques d'actes opportunistes des partenaires-concurrents, sont exacerbés dans les petites entreprises.

Nos résultats ont montré que les petites entreprises utilisaient ces trois principes, et que le principe de co-management se concrétisait spécifiquement par l'auto-sélection des membres et par la surveillance par les pairs. Les résultats ont également permis d'identifier un quatrième principe : la responsabilité conjointe des coopérateurs.

Ces quatre principes utilisés conjointement permettent de réduire les risques d'actes opportunistes des coopérateurs.

### **1.3 La performance de la coopération en aval dans les petites entreprises**

La performance de la coopération est l'autre objet de recherche majeur de la coopération. De très nombreuses études se sont focalisées sur l'impact de la coopération sur la performance, et principalement sur la performance d'innovation.

La revue de la littérature a permis d'indiquer que les résultats étaient mitigés. Une des explications que nous avons apportées à ces différences de résultats est que les recherches antérieures n'avaient d'une part pas fait la distinction entre la coopération en amont et la

coopétition en aval. D'autre part, ces résultats mesuraient l'impact de la performance au niveau de la firme. Notre étude a donc cherché à mesurer l'impact de la coopétition en aval sur la performance au niveau du produit. Nos résultats ont montré un impact significativement positif.

#### **1.4 La notion de proximité**

La notion de proximité est présente dans les résultats sur les modalités et le management de la coopétition entre les petites entreprises. Elle apparaît comme l'élément central. Premièrement, concernant les modalités de la coopétition, c'est l'intégralité du phénomène de la coopétition entre petites entreprises qui est régi par les effets de proxémie. C'est tout d'abord les proximités organisationnelle et institutionnelle du FFIP et du SIA qui ont permis la création du Fichier Amepi. Par la suite, les proximités géographiques, cognitives et socioculturelles des agents immobiliers ont permis l'émergence des Fichier Amepi locaux. Nous retrouvons bien les cinq types de proximité introduits par Torrès (2002).

Nous constatons également cette notion de proximité concernant le management de la coopétition dans le principe de co-management et plus précisément dans l'auto-sélection des coopétiteurs. Cette proximité dans l'auto-sélection est abordée dans l'article sur les modalités et dans l'article sur le management des risques. En effet, les membres se sélectionnent mutuellement en fonction de la proximité qu'ils ont les uns envers les autres. Cette proximité va influencer le niveau de confiance entre eux. Ils ne vont coopter que des membres dont ils sont sûrs qu'ils respecteront les règles et ne commettront pas d'actes opportunistes.

Ceci est en accord avec les travaux antérieurs montrant que le prisme de la proximité permet de mettre en évidence une caractéristique contingente de la petite entreprise (Torrès, 2003). Le mode de gestion, les choix stratégiques, le type de management et l'organisation sont expliqués par de nombreux effets de proxémie (Jaouen et Torrès, 2008 ; Torrès, 2002, 2003).

#### **1.5 Les petites entreprises comme objet et comme champ**

Initialement, le courant de la spécificité a cherché à définir la petite entreprise comme un objet théorique en la comparant à la grande entreprise, tandis que le courant de la diversité

cherche à simplifier la diversité du champ des PME (Torrès, 1998). Les petites entreprises sont selon les recherches l'objet ou le champ.

Dans notre travail de recherche, la coopération entre les petites entreprises apparaît comme l'objet théorique dans les articles consacrés à la revue de la littérature, aux modalités et au management, et comme champ dans l'article consacré à la performance. Dans ce dernier, l'objet théorique est la performance de la coopération en amont dans un contexte de petites entreprises

L'ensemble de ces contributions théoriques est résumé dans le Tableau 36.

**Tableau 36 : Les contributions théoriques de la recherche**

Thème	Objet	Questions de recherche	Résultats	Contributions
<b>Modalités</b>	Modalités de la coopération entre les petites entreprises	<p>Comment fonctionne la coopération entre petites entreprises ?</p> <p>Sous quels principes ?</p> <p>Obéit-elle à une loi ou à une théorie spécifique ?</p>	<p>La coopération dans les petites entreprises obéit à la Loi proxémique</p> <p>1) les PE en coopération forment une communauté séparée des autres compétiteurs par un « phénomène de paroi », 2) les PE en coopération développent un fort sentiment d'appartenance à la communauté, 3) il y a une hiérarchie des membres à l'intérieur du réseau coopératif, 4) la paroi de la communauté coopérative n'est pas totalement hermétique car il y a des « portes d'entrée et de sortie ».</p>	Théorie de la coopération et théorie de la coopération dans les petites entreprises
<b>Management</b>	Management de la coopération entre les petites entreprises	<p>Comment manager les risques de la coopération entre petites entreprises ?</p> <p>Quels principes de managements doit-on utiliser ?</p>	<p>Les principes de séparation organisationnelle, d'intégration individuelle du paradoxe coopératif et le co-management des activités partagées permettent de gérer les risques coopératifs entre petites entreprises. Le principe de co-management prend une forme spécifique dans les petites entreprises. Il se concrétise par trois pratiques managériales spécifiques : l'auto-sélection des membres, la surveillance par les pairs et la menace de sanctions.</p>	Théorie de la coopération et théorie de la coopération dans les petites entreprises

<b>Performance</b>	Performance de la coopération	Quel est l'impact de la coopération horizontale en aval sur la performance ? La coopération horizontale en aval a-t-elle un meilleur impact que la coopération et la compétition ?	La coopération en aval a un impact significatif sur la performance au niveau du produit. La coopération en aval bénéficie plus aux firmes relativement plus grandes. Il existe un effet expérience qui a un impact significatif sur la performance produit.	Théorie de la coopération dans un contexte de petites entreprises
--------------------	-------------------------------	---	---	---

Source : l'auteur

## 2. Contributions méthodologiques

Les contributions méthodologiques sont principalement relatives à l'articulation des différents niveaux d'analyse afin d'étudier la coopération entre les petites entreprises. Nous présentons ces contributions selon une réflexion sur les différents niveaux d'analyse de notre recherche.

### Une réflexion sur les niveaux d'analyse

D'après Lecocq (2002), les sciences de gestion ne se distinguent pas des autres sciences sociales par leur champ d'étude et leur niveau d'analyse spécifique. Les sciences de gestion portent sur l'articulation des différents niveaux d'analyse. Les disciplines telles que la psychologie ou la sociologie par exemple, portent spécifiquement sur un niveau d'analyse. La psychologie s'intéresse à l'individu, son analyse s'effectue donc au niveau individuel, tandis que la sociologie s'intéresse au groupe, l'analyse s'effectue donc au niveau organisationnel ou interindividuel.

Trois différents niveaux doivent être cohérents dans la recherche : le niveau de théorie, le niveau de mesure et le niveau d'analyse statistique (Lecocq, 2002). Le niveau de théorie correspond au niveau auquel la recherche peut être généralisée. Le niveau de mesure correspond aux niveaux des données. Le niveau d'analyse statistique correspond au traitement des données.

Les études en sciences de gestion sont marquées par un manque de clarté et de cohérence entre ces différents niveaux (Lecocq, 2002). Ceci conduit à des incohérences et des controverses sur des thèmes de recherche (Klein et al., 1994). C'est ce que nous avons constaté pour les résultats des études antérieures sur la performance de la coopération. Les résultats mitigés s'expliquaient en partie par le manque de réflexion sur les niveaux. En effet,

aucune distinction n'avait été faite entre la coopération en amont et la coopération en aval. De ce fait, le niveau de théorie était biaisé. Les résultats des recherches sur la performance de la coopération ne pouvaient pas être généralisés à la coopération mais correspondaient uniquement à un type de coopération. Notre réflexion au préalable sur les niveaux de théorie, de mesure et d'analyse statistique nous a permis de positionner notre recherche et d'élaborer un protocole de recherche cohérent. L'étude de l'impact de la coopération en aval nécessitait donc une mesure de la performance au niveau du produit. Ce niveau de performance justifiait ainsi le niveau de mesure au niveau des ventes en terme de délai de vente et de différence de prix.

Les niveaux théoriques, d'analyse et de mesure sont identiques pour les études portant sur les modalités et le management. Le niveau théorique est la coopération entre les petites entreprises, c'est notre objet théorique. Le niveau d'analyse en revanche est interindividuel. Nous cherchons dans les deux études à expliquer les modalités et les principes de management inter-organisationnels. Cependant, la centralité du propriétaire-dirigeant dans les petites entreprises crée une variation de niveau. En effet, l'analyse au niveau du propriétaire-dirigeant permet de comprendre le comportement stratégique et organisationnel des petites entreprises (Torres, 2004; Marchesnay, 2014). Les niveaux interindividuels et inter-organisationnels sont donc confondus. Enfin, le niveau de mesure est individuel. Nous avons interrogé dans les deux recherches des propriétaires-dirigeants individuellement.

Ces niveaux sont parfaitement complémentaires et pertinents pour étudier la coopération entre les petites entreprises. Ils s'ancrent dans le niveau méso. En effet, en sciences sociales, il est fait la distinction entre les niveaux micro et les niveaux macro (Lecocq, 2002). Les niveaux mobilisés dans nos études sont à la fois micro et macro. Les niveaux individuels et interindividuels peuvent être qualifiés de niveaux micro, et les niveaux organisationnels et inter-organisationnels de niveaux relativement macro. Cependant, ces niveaux ne peuvent être envisagés séparément (House et al., 1995). Capelli et Sherer (1991) proposent un troisième niveau, le niveau méso, intégrant les niveaux micro et macro pour étudier les organisations qui par leur nature rassemblent des processus psychologiques et socioéconomiques. Pour Rousseau et House (1994) le niveau méso correspond au cadre d'action du dirigeant. Une étude au niveau méso permet ainsi de contrer les limites respectives des niveaux micro et macro, et propose par conséquent des résultats plus réalistes décrivant l'articulation des individus entre eux, des individus dans l'organisation et des organisations entre elles.

L'ensemble de ces contributions méthodologiques est résumé dans le Tableau 37.

**Tableau 37 : Les contributions méthodologiques de la recherche**

Thèmes	Niveau théorique	Niveau d'analyse	Niveau de mesure
Modalités	Coopétition entre les petites entreprises	Interindividuel	Individuel (propriétaire-dirigeant)
Management	Coopétition entre les petites entreprises	Interindividuel	Individuel (propriétaire-dirigeant)
Performance	Performance de la coopération en aval	Produit	Individuel (vente)

Source : l'auteur

### 3. Contributions managériales

Nos résultats comportent de nombreuses contributions managériales que nous avons détaillées dans chacun des articles. Ces contributions managériales s'opèrent à plusieurs niveaux.

Elles s'adressent tout d'abord aux dirigeants d'agences immobilières mais peuvent également s'adapter à des dirigeants de petites entreprises œuvrant dans des secteurs similaires, principalement marchands. Premièrement, la coopération apparaît comme une stratégie parfaitement adaptée aux petites entreprises. Ce n'est pas une stratégie simplement réservée aux grandes entreprises des secteurs de haute technologie. Pour preuve, les commerçants romains l'utilisaient déjà il y a deux mille ans.

Deuxièmement, la coopération a un impact significatif sur la performance au niveau du produit. Vendre un bien en coopération permet de le vendre plus vite et plus cher, ce qui permet donc d'augmenter le chiffre d'affaires et la satisfaction du client vendeur. La coopération permet également de diminuer les coûts de recherche des clients acquéreurs en centralisant les offres des biens à la vente sur un secteur donné. La coopération entre les biens à la vente permet une homogénéité des prix, le client peut donc comparer les biens plus facilement réduisant ainsi les tensions au moment de la recherche de bien et de l'acte d'achat.

Troisièmement, nous conseillons aux dirigeants-propriétaires de petites entreprises d'adopter des stratégies de coopération rapidement afin de bénéficier de l'effet expérience sur la performance produit le plus tôt possible.

Ensuite, les contributions managériales s'adressent à l'institution du Fichier Amepi ou à des institutions similaires organisant la coopération entre petites entreprises d'autres secteurs similaires. En détaillant les modalités individuelles et interindividuelles de la coopération ainsi que son management, nous permettons aux institutions responsables de comprendre et ainsi de mieux gérer les réseaux coopératifs locaux.

Premièrement, le fait que la coopération obéisse à la Loi proxémique permet de mieux appréhender la coopération entre les petites entreprises et ainsi de fournir un cadre de réflexion pour la mise en place de stratégies de coopération entre petites entreprises, ou pour l'amélioration de stratégies déjà existantes.

Deuxièmement, l'identification des trois principes de management des risques de la coopération est une contribution managériale majeure. L'étude de cas permet de confirmer que les principes de management mis en place par le Fichier Amepi sont pertinents. Cependant, le principe de responsabilité conjointe des membres n'est pas appliqué au sein du Fichier Amepi et pourrait représenter un outil managérial efficace pour gérer les risques d'actes opportunistes. Des institutions voulant mettre en place des stratégies de coopération devraient appliquer ces quatre principes afin de gérer les risques d'actes opportunistes.

L'ensemble de ces contributions managériales est résumé dans le Tableau 38.

**Tableau 38 : Les contributions managériales de la recherche**

<b>Niveau de contribution</b>	<b>Contribution</b>
<b>Dirigeants de petites entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie adaptée aux petites entreprises</li> <li>- Stratégie qui impacte positivement la performance au niveau du produit</li> <li>- Effet expérience qui impacte positivement la performance au niveau du produit</li> </ul>
<b>Institution organisant la coopération entre petites entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionne selon la Loi proxémique</li> <li>- Trois principes de management des risques d'actes opportunistes</li> </ul>

Source : l'auteur

## **Section 2 : les limites et perspectives de recherche**

La validité externe de nos résultats est la principale limite. Les limites sont tout d'abord théoriques. Elles sont relatives à l'objet théorique. L'objet théorique de notre travail de

recherche est la coopétition dans les petites entreprises. Les résultats ne peuvent être généralisés à tous les types de coopétition et à tous les types d'entreprises. Les limites sont également relatives à l'industrie. Nous avons mobilisé le secteur des agences immobilières pour appliquer notre recherche. Les résultats ne sont donc pas généralisables à l'ensemble des petites entreprises.

Les limites sont également méthodologiques. Elles sont relatives aux échantillons. Leurs tailles ont été élaborées en tenant compte du principe de saturation, subjectif à l'interprétation du chercheur.

Les futures recherches devraient veiller à améliorer la validité externe des résultats sur la coopétition entre les petites entreprises et des résultats sur la stratégie de coopétition en général. Nous conseillons les chercheurs de mobiliser des études de cas multiples autant que possible dans des approches qualitatives et des bases de données les plus riches possibles dans des approches quantitatives. De plus, ces futures recherches devraient se focaliser sur tous les types d'entreprises provenant d'industries différentes.

## **CONCLUSION**

Les recherches sur la coopétition se sont multipliées depuis la fin des années 2000 (Yami et al., 2010 ; Czakon et al., 2014). L'océan bleu de la recherche sur la coopétition vire au rouge depuis plusieurs années. La recherche sur la coopétition, qui était encore une niche il y a quelques années, semble devenir un objet théorique très fertile. Les nombreux numéros spéciaux dans des revues hautement classées (Strategic Management Journal ou Industrial Marketing Management pour ne citer qu'eux) en témoignent.

La recherche sur la coopétition dans les petites entreprises semble proposer de nouvelles perspectives de recherche pertinentes et surtout une nouvelle grille de lecture des relations inter-organisationnelles. Ce travail de recherche se pose ainsi en pionnier et propose une approche inédite de la coopétition dans les petites entreprises en mobilisant la théorie de la spécificité des petites entreprises. Le fait de mobiliser la théorie de la spécificité des petites entreprises, et plus particulièrement la centralité du dirigeant-proprétaire dans la prise de décision stratégique, permet une étude de la coopétition aux niveaux individuels et inter-individuels, trop peu mobilisés jusqu'à maintenant. L'étude de la coopétition à ces niveaux micro apporte de nouvelles contributions et permet de compléter la connaissance sur la théorie générale de la coopétition. Les résultats montrent ainsi que la coopétition dans les petites entreprises diffère littéralement de la coopétition dans les grandes entreprises

initialement étudiée. La coopétition dans les petites entreprises apparaît ainsi spécifique. La recherche sur la coopétition dans les petites entreprises apparaît ainsi comme un océan bleu dans l'océan rougeâtre de la recherche sur la coopétition. Elle représente de nombreux enjeux théoriques. De plus, les accords de coopétition sont de plus en plus nombreux dans les petites entreprises. La coopétition apparaît même dans certains secteurs, comme dans celui des agences immobilières par exemple, comme une norme stratégique dans les relations concurrentielles. La multiplication des études sur la coopétition dans les petites entreprises apporterait ainsi de nombreuses implications managériales et répondrait à de nombreuses problématiques concrètes de terrain.

## BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32, 187-211.
- Akdoğan, a. A. & Cingöz, A., (2012). An Empirical Study on Determining the Attitudes of Small and Medium Sized Businesses (SMEs) Related to Coopetition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp.252–258.
- Akpınar, M., & Vincze, Z. (2016). The dynamics of coopetition: A stakeholder view of the German automotive industry. *Industrial Marketing Management*, 57, 53–63.
- Allard-Poesi F., Marechal G. (2007), Construction de l'objet de la recherche, in Méthodes de recherche en management, Thietart R.A. et Al., Dunod.
- ASAP. (2009). The third state of alliance management studies. Retrieved from <http://www.bacarau.com/upload/file/documents/State-of-Alliances-2009-ASAP.pdf>.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011a). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011b). Réflexions en forme de réponses: à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3-Automne), 29-34.
- Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, (4), 93-93.
- Barney, J.B. 1986. "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework." *Academy of Management Review*, 11 (4): 791–800.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of small Business management*, 40(3), 219-232.
- Barreau, H. (2013). *L'épistémologie: «Que sais-je?» n° 1475*. Presses universitaires de France.
- Barthélemy, J., Fulconis, F., & Mothe, C. (2001). Les coopérations inter-organisationnelles: approche théorique et illustrations. *Stratégies: Actualité et futurs de la recherche, Vuibert-Fnege, chapitre, 18*, 289-323.
- Bartunek, J. M., Bobko, P., & Venkatraman, N. (1993). Toward innovation and diversity in management research methods. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1362-1373.

- Baumard, P. (2010), Learning in cooperative environments. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing House.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2007), « Quelles approches avec quelles données? » in *Méthodes de recherche en management*, coordonné par Thiétart R.A., Paris, Dunod.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). « *La collecte de données et la gestion de leurs sources* » in *Méthodes de recherche en management*, coordonné par Thiétart R.A., Paris, Dunod.
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33, 1477-1492.
- Ben Aïssa, H. B. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. In *Actes de la XI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2012). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, (December 2012).
- 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.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180-188.
- Bengtsson, M., & Sölvell, Ö. (2004). Climate of competition, clusters and innovative performance. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 225-244.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international Business Journal*, 20(2), 194-214.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., et Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, p.19-39.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11.

- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30.
- Bertalanffy, L. von, (1969), *General System Theory*. New York: George Braziller, p. 38-40.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, 25, 497-504.
- Bonel, E., & Rocco, E. (2009). Coopetition and business model change - A case-based framework of coopetition-driven effects. In G. B. Dagnino, & E. Rocco (Eds.), *Coopetition strategy - Theory, experiments and cases* (pp. 191–218). Oxon: Routledge.
- Bonel, E., Pellizzari, P., & Rocco, E. (2008). Coopetition and complementarities: modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. *Management Research: Journal of the iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 189-205.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1-28.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: the double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66, 2060-2070.
- Bouncken, R. B., Clauß, T., & Fredrich, V. (2016). Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53, 77.
- Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?. *Recherche et Applications en marketing*, 3(1), 75-89.
- Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Bantam doubleday dell publishing group. Inc., New York.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1993). The social structure of competition. *Explorations in economic sociology*, 65, 103.

- Cappelli P., Sherer P.D. (1991). « The missing role of context in O.B.: The need for a meso-level approach », in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 13, p.55-110.
- Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton et J.A.C. Carland. 1984. “Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization.” *Academy of Management Review*, 9 (2): pp. 354–359.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2008). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., et Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organisations facilitate coopetition management in buyer-seller relationships. In S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, et F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century* (p.141–165). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chalmers, A. (1987). *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, *La Découverte*.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2007). « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in Thietart, R.-A., ed., *Méthodes De Recherche En Management*, Dunod: Paris.
- Chen M-J. (2008). Reconceptualizing the competition— cooperation relationship a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry* 17(4): 288–304.
- Chen, X. P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7(2), 353-379.
- Cherington, P. T. (1913). *Advertising as a business force: a compilation of experience records*. Doubleday, Page for the Associated advertising clubs of America.
- Chiambaretto, P. (2011) « La coopétition ou la métamorphose d’un néologisme managérial en concept », *Le Libellio d’Aegis*, 7(1), 95–104.
- Chiambaretto, P. (2015). Resource Dependence and Power-balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement*, 18(3), 205–233.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: a multilevel analysis. *International Studies of Management and Organization*, 42, 110-129.
- Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. (in press). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: the Air France case. *Industrial Marketing Management*.

- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (in press). Coopetitive branding: definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Clarke-Hill C., Li H. et Davies B. (2003), « The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach », *Management Research News*, 26(1), 1-21.
- Cohen, E. (1996). Epistémologie des sciences de gestion. *Encyclopédie de Gestion*, 24.
- Cook, K. S., & Yamagishi, T. (1992). Power in exchange networks: A power-dependence formulation. *Social Networks*, 14: 245-265.
- Courrent, J. M., & Torres, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. *50th International Council of Small Business (ICSB), Washington*.
- Cusin, J., Loubaresse, E., & Charreire Petit, S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle: l'affaire du classement 2006 des vins de l'aoc Saint-Emilion. *Revue Internationale PME*, 26(2), 103-125
- Czakov, W. (2009). Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 44-60.
- Czakov, W. (2010) 'Emerging cooperation: an empirical investigation of cooperation as inter-organizational relationship instability', in Yami, S., Castaldo, S., Battista, G.D., Le Roy, F., (Eds.): *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, pp.58-73, ISBN: 1848443218, Edward Elgar Publications, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Czakov, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Cooperation research landscape - A systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.
- Czernek, K., & Czakov, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). Converting a "liquid" word into a tangible word. Cooperation strategy theory, experiments and cases, 290-298.
- Dagnino, G., & Padula, G. (2002). Cooperation strategy. In Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm (pp. 9-11).

- Dagnino, G., Le Roy, F., Yami S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, (7), 87-98.
- Dana, L. P., & Guieu, G. (2014). Entrepreneuriat coopétitif: comment intégrer la concurrence dans un contexte coopératif? Une enquête auprès des éleveurs de rennes sames. *Revue Internationale PME*, 27(3-4), 173-191.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2002). Opportunism dynamics in strategic alliances. *Cooperative Strategies and Alliances*, 1, 89-118.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445-456.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n°1, p.85-116.
- Das, T.K. and He, Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 114-43.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000b) 'Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective', *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- David, A. (2003). « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
- Delacour, H., & Liarte, S. (2012). The Red Queen Effect: Principle, synthesis and implications for strategy. *M@n@gement*, 15(3), 313-331.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Denis J.P. et Tannery F. (eds), *Encyclopédie de la Stratégie*, Economica, Paris.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d' AEGIS*, 3(2), 21-24.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2010). The role of architectural players in coopetition: The case of the US defense industry. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar, Cheltenham, 124-140.
- Desreumaux A. (2013), « Histoire de la pensée en stratégie », in Martinet A.C., Payaud D., Dodge, Y. (2007). *Statistique: dictionnaire encyclopédique*. Springer Science & Business Media.

- Doiron, J. C., Shilling, J., & Sirmans, C. F. (1985). Owner versus broker sales: evidence on the amount of rokerage commission capitalized. *Real Estate Appraiser and Analyst*, 51, 44–48.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of management*, 18(4), 695-715.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, (July), 1–17.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. a., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167.
- Doz Y., (1988). “Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues”, *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. & Lorange P., Mass., Lexington Books, p. 317-338.
- Dumez, H. (2010). « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion - Ou que répondre à la question : quelle est votre posture épistémologique ? », *Le Libellio d’Aegis*, vol. 6, n° 4, (hiver), pp. 3-16.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d’AEGIS*, 7(1, Printemps-Supplément), 67-79.
- Dumez, H. (2012). « Qu’est-ce que l’abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? ». *Le libellio d’Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2010). The management of organizational boundaries: A case study. *M@n@gement*, 13(3), 151–171.
- Dussauge, P. et B. Garrette (1995), *Les stratégies d’alliances*, Paris, Éditions d’Organisation.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1998). Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management and Organization*, 27(4), 104–126.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, north america and asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.

- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 615–630.
- Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, 9, 139-152.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). Strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
- Easley, D., & Kleinberg, J. (2010), *Networks, crowds, and markets: reasoning about a highly connected world*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhart, C. (1977), 'Boscovich and the combination of observations', in M.G. Kendall and R.L. Plackett (eds.), *Studies in the History of Statistics and Probability*, Vol. 2, Charles Griffin, London.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: the role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65.
- Eurostat. (2011). *Europe in figures: eurostat yearbook 2011*. Publications office of the European Union.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : études et recherches en Marketing 4 édition*, Paris, Dunod.
- Faust, K. (1997). « Centrality in Affiliation Networks », *Social Networks*, vol. 19, n°2, p 157-191.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Fernandez, A., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in co-competition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76.

- Fernandez, A., & Le Roy, F. (2013). Comment coopérer avec ses concurrents ? *Revue Française de Gestion*, 232, 61–81.
- Fernandez, A., Marques, P., Le Roy, F., & Robert, F. (2010). Mesurer la Coopétition : mission impossible ? *Revue Sciences de Gestion*, 73, 19–38.
- Fischer, L.M. (1992), « Preaching Love Thy Competitor », *The New York Times*, March 29.
- Ford, J. S., Rutherford, R. C., & Yavas, A. (2005). The effects of the internet on marketing residential real estate. *Journal of Housing Economics*, 14, 92–108.
- Garrette, B. (1995). Coopérations, alliances et compétitivité. *Management stratégique et compétitivité*, pp-245.
- Gerring, J. (1999). What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences. *Polity*, 357-393.
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue Française de Gestion*, 15, 37-48.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY: Aldine Press.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431–445.
- Gnyawali D.R., He J., & Madhavan R. (2006), Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4): 507-530.
- Gnyawali D.R., He J., and Madhavan R. (2008), Co-opetition: Promises and Challenges, In C. Wankel (Ed), *21st Century Management*. Thousand Oaks, CA, 386-398.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R.M., He, J. and Bengtsson, M. (2012) ‘Contradictions, dualities and tensions in cooperation and competition: a capability based framework’, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, 3–7 August 2012, Boston.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-Firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18.

- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44.
- Granata, J., & Le Roy, F. (2014). Le management de la coopération en PME : le cas des vigneronns du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 1–16.
- Granata, J., & Marquès, P. (2014). Coopération coopération: s'allier à ses concurrents pour gagner. Pearson Education France.
- Granata, J., Géraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marques, P. (2015). Organisational Innovation and Coopetition between SMEs: A Tertius Strategies Approach. *International Journal of Technology Management*.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481–510.
- Grawitz, M. (1996), «*Méthodes des sciences sociales* », coll. Précis, Dalloz.
- Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: Problems and prospects. *Organization science*, 6(1), 93-103.
- Gueguen, G., 2009. PME et stratégie : quelles spécificités ? *Economie et Management*, vol. 131, p.16–22.
- Guilbert, L. (1973). Théorie du néologisme. Cahiers de l'Association Internationale des Études françaises, 25(1), 9-29.
- Gulati, R. (2007) Managing network resources : alliances, affiliations and other relational assets, Oxford University Press: Oxford; New York.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 199-201.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- Hagedoorn, J., Roijakkers, N., & Kranenburg, H. (2006). Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation1. *British Journal of Management*, 17(1), 39-53.
- Hall Edward, T. (1971). La dimension cachée. éd. Du seuil, Paris.
- Hamel, G. (1991) 'Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances', *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.
- Hamel, G., Doz, y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hanna, V., & Walsh, K. (2008). Interfirm cooperation among small manufacturing firms. *International small business journal*, 26(3), 299-321.

- Hannachi, M., & Coléno, F. (2012). How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(3), 273.
- Hart, C. (1998). Doing a literature review: Releasing the social science research imagination. Sage.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44, 25-49.
- Hendel, I., Nevo, A., & Ortalo-Magné, F. (2009). The relative performance of real estate marketing platforms: MLS versus FSBOMadison.com. *American Economic Review*, 99, 1878–1898.
- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R., 2001. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), pp.357–381.
- Hoffmann, WH (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- House R.J., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M. (1995). « The third paradigm: Meso organizational research comes to age », in L.L. Cummings., B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 17, JAI Press
- Huang, B., & Rutherford, R. (2007). Who you going to Call? Performance of Realtors and non-realtors in a MLS setting. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35, 77–93.
- Huang, H. C., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management and Organization*, 21(6), 812–834.
- Huang, K.-F., & Yu, C.-M. J. (2010). The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 36(4), 383–403.
- Hunt, R. (1937). Co-opetition, Los Angeles Times, Nov.20 : 4-9
- Huxham, C., & Beech, N. (2008), Inter-organizational Power. In P. S. Ring, C. Huxham, M. Ebers, & S. Cropper (Eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Ingham, M. (Ed.). (1995). Management stratégique et compétitivité. De Boeck Supérieur.

- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) (nd, a) principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011.
- Jaouen, A. (2006), “Les stratégies d’alliances des TPE artisanales”, *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 3-4, p.111-36.
- Jaouen, A. et Torrès, O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- Johnson, K. H., Springer, T. H., & Brockman, C. M. (2005). Price effects of non-traditionally broker- marketed properties. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 31, 331–343.
- Jud, G. D., & Frew, J. (1986). Real estate brokers, housing prices, and the demand for housing. *Urban Studies*, 23, 21–31.
- Julien P.A. (1993), “Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and its Effects on Economic Theory “, *Small Business Economics*, 5(2), p. 157-167.
- Julien, P.-A. (dir.) (1998), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Brookfield, Ashgate, Aldershot.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Vuibert, Paris.
- Kale, P, JH Dyer and H Singh (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981–1000.
- Kamath, R., & Yantek, K. (1982). The influence of brokerage commissions on prices of single-family homes. *Appraisal Journal*, 50, 63–70.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20, 363–376.
- Kim, S.-Y. (2014). Influence of Firm and Partner Resources on Firm Performance in the Alliance Portfolio. *M@n@gement*, 17(2), 88–109.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Stratégie océan bleu: comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson.

- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 117-138.
- Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: a source of international opportunities in finnish SMEs. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, 20(2), 111-125.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Koenig, G. (2012). Business Ecosystems Revisited. *M@n@gement*, 15(2), 208-224.
- Kossyva, D., Sarri, K., & Georgopoulos, N. (2014). Co-Opetition: a Business Strategy for Smes in Times of Economic Crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 89-106.
- Kuhn, T. S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coepetition in the service industries: the case of Pyha-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, 193-205.
- Lacoste, S. (2012). “Vertical coepetition”: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Landry, M. (1995). A note on the concept of 'problem'. *Organization studies*, 16(2), 315-343.
- Larsen, J. E. (1991). Leading residential real estate sales agents and market performance. *Journal of Real Estate Research*, 6, 241-249.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28, 1187-1212.
- Lawrence Freedman, *Strategy. A History*, Oxford University Press, 2013, p. 73.

- Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 367(August 2002), 345–367.
- Le Moigne, J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.
- Le Roy, F. (2003). Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies « collectives agglomérées ». *Revue Française de Gestion*, 29(143), 145–157.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3–6.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. (2015). Managing Coopetitive tensions at the working-group Level: the Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26, 671-688.
- Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopétition et performances-le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, (64).
- Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2013). Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis - Quelle stratégie pour l'innovation produit ? *Revue Française de Gestion*, 39(232), 81–100.
- Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management & Organization*, 46, 136-158.
- Le Roy F. & Sanou F. (2013), « Dynamiques inter-organisationnelles et réseau », in Martinet A.C., Payaud D., Denis J.P. et Tannery F. (eds), *Encyclopédie de la Stratégie*, Economica, Paris
- Le Roy, f., & Sanou, F. H. (2014). Does coopetition strategy improve market performance? An empirical study in mobile phone industry. *Journal of Economics & Management*, 17, 64-92.
- Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché: une étude empirique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 18, n°2, p.124-139.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, 7(176), 83–86.
- Le Roy, F., S. Yami, and G.B. Dagnino (2010). “La coopétition: une stratégie pour le XXIe siècle.” in *Stratégies De Coopétition: Rivaliser Et Coopérer Simultanément*, De Boeck: Bruxelles.

- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67–84.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l’articulation des niveaux d’analyse en sciences de gestion. Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J.(s/d), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion, Paris, Editions Management et Société*, 173-192.
- Levratto, N. (2006). La PME objet frontière: une analyse en termes de cohérence entre l’organisation interne et le marché. In *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours; Pouvoir, représentation, action Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne*.
- Levy, M., Loebbecke, C. & Maier, R. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems<sup>1</sup>. *European Journal of Information Systems*, 12(1), pp.3–17.
- Lindström, T., & Polsa, P. (2015). Coopetition close to the customer — A Case study of a Small Business Network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207–215.
- Luca, J. W., Younts, C. W., Lovaglia, M. J., & Markovsky, B. (2001). Lines of Power in exchange networks. *Social Forces*, 80, 185–214.
- Lundgren-Henriksson, E.-L., & Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coopetitive strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20–34.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144.
- Luo X, Slotegraaf RJ, et Pan X. (2006). Cross-Functional ‘Coopetition’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, vol. 70, n°2, p.67–80.
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals : the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 40, 73–83.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996), « L’effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », IIIe Congrès international francophone PME (CIFPME), Trois-Rivières, Québec, p. 101-115.
- Marchesnay, M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Économie rurale*, no 206, p. 11-17.
- Marchesnay, M. (2001). Les PME de terroir: entre «géo» et «clio» stratégies. *Entreprises et histoire*, n° 2, p.51-63.

- Marchesnay, M. (2011). Fifty years of entrepreneurship and sme: a personal view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 352-365.
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs: a pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14(2), 105-120.
- Mariani, M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 97–126.
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. A.-Ch. Martinet coord., *Épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica*, 9-30.
- McCall, M. W., & Bobko, P. (1990). Research methods in the service of discovery. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 381-418.
- Merrifield D.B. (2007), “Strategic Collaborations-Essence of Survival”. *Research Technology Management* 50(2): 10-14.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Miotti, L., & Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32, 1481–1499.
- Mira, B. & Le Roy, F. (2014). « Coopetition as an eternal strategy: when ancient romans practiced cooperation between competitors ». In *Sixth Workshop on coopetition strategy, Umea, Sweden 2014*.
- Mira, B., Robert, M., Chiambaretto, P., & Le Roy, F. "Downstream coopetition, bargaining power and product performance". Working Paper. Université de Montpellier.
- Moles, A., & Rohmer, e. (1976). *Micropsychologie et la vie quotidienne*. Denoël/gonthier.
- Moles, A., & Rohmer, e. (1978). La psychologie de l'espace, 2e é d. Casterman, paris.
- Moles, A., & Rohmer, e. (1998). Psychosociologie de l'espace, textes rassemblés, mis en forme et présentés par victor schwach l'harmattan. *Villes et entreprises, paris*.
- Morris, M. H., Koçak, A., & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1).
- Morse, J. (1994). Designing funded qualitative research. In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Munneke, H. J., & Yavas, A. (2001). Incentives and performance in real estate brokerage. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 22, 5–21.

- Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.-J (2007). "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field". *Strategic Management Journal* 28 (9): 935–955.
- Nakos, G., Brouthers, K. D., & Dimitratos, P. (2013). What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 167–182.
- Näsholm, M. H., & Bengtsson, M. (2014). A conceptual model of individual identifications in the context of coopetition. *International Journal of Business Environment* 5, 6(1), 11-27.
- Nemeh, A., & Yami, S. (n.d.). Coopetition Strategy in R & D : What Determinants of Emergence ? *International Studies of Management and Organization*, 1–17.
- Neyens, I., Faems, D., & Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management*, 52, 392-410.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27, 367–377.
- Ogden, C. K., Richards, I. A., Malinowski, B., & Crookshank, F. G. (1923). The meaning of meaning (pp. 9-12). London: Kegan Paul.
- Oshri, I., & Weeber, C. (2006). Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: the case of wireless information devices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 265-283.
- Oum, T. H., Park, J.-H., Kim, K., & Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844–853.
- Padula, G., & Dagnino, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52.
- Palmer, A. 2000. "Co-operation and Competition: A Darwinian Synthesis of Relationship Marketing." *European Journal of Marketing* 34 (5): 687–704
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43, 210-221.

- Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26, 893–907.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Peillon, S. (2005). Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(1), 103-128.
- Pellegrin-Boucher E. and Fenneteau H. (2007), “Le management de la coopétition”, *Revue Française de Gestion*, 176, p. 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurau, C. (2013). Coopetitive strategies in the ict sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23, 532–560.
- Perret V. et Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche » in Méthodes de recherche en management, coordonné par Thiétart R.A., Paris, Dunod.
- Piaget, J. (1967), Logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard – Encyclopédie de la pléiade.
- Pitsis, T. S., Kornberger, M., & Clegg, S. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *M@n@gement*, 7(3), 47–67.
- Popper, K. (1969), “Die Logik der Sozialwissenschaften” in Theodor W. Adorno et al. Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Darmstadt und Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag – traduction française : Popper Karl (1979) “La logique des sciences sociales” in Adorno T., & Popper, K.(1979), De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales, Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90.
- Popper, K. (1991). La connaissance objective. *Aubier, Bibliothèque Philosophique, Paris*.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1982), Choix stratégiques et concurrence, *Économica*.
- Powell, Walter W. (1990). « Neither market, nor hierarch: net- work forms annual series of analytical essays and critical reviews » (Eds.), *Research in organizational behavior* Greenwich, Conn : JAI Press, 1979, p.295-336.

- Puthod, D. (1998). « L'alliance, une Option Stratégique Permettant de Contourner les Dilemmes Classiques de la PME », in O. Torrès (ed.) *PME: De Nouvelles Approches*, pp. 95–104. Paris: Edition Economica.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of european dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). La problématique. R. Quivy et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales—nouvelle édition*, 84-103.
- Rai, R. K., (2016). A Co-opetition-Based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coepetition paradox and tension in coepetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189-198.
- Reinl, L., & Kelliher, F. (2010). Cooperative micro-firm strategies: leveraging resources through learning networks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(2), 141-150.
- Rindfleisch, A., & Moorman, c. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), pp. 483-498.
- Ritala, P. (2009). Is coepetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3, 39–55.
- Ritala, P. (2012). Coepetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P. (2012). Coepetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, 307-324.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coepetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.
- Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research: Journal of the iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179-187.

- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopeitition. *Technovation*, 29, 819-828.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopeitition - the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 154–169.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopeitition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopeitition between SMEs: an empirical study of french professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.
- Robert, M., Mira, B. et Cadeau, B. (2014), « Fight Club : Le combat des agences immobilières sur le ring de la coopeitition », dans *Coopeitition : s'allier avec ses concurrents pour gagner* (sous la direction de J. Granata et P. Marquès), Pearson Education France.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21, 429–460.
- Rousseau D.M., House R.J., (1994), « Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases », in C.L Cooper., D.M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, John & Sons Ltd.
- Royer I., Zarlowski P. (2007), *Le design de la recherche*, in *Méthodes de recherche en management*, Thietart R.A. et al., Dunod.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopeitition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40, 311–320.
- Rutherford, R. C., Springer, T. M., & Yavas, A. (2001). The impacts of contract type on broker performance. *Real Estate Economics*, 29, 389–409.
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in coopeitition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.
- Santamaria, L., & Surroca, J. (2011). Matching the goals and impacts of R&D collaboration. *European Management Review*, 8, 95-109. doi:10.1111/j.1740-4762.2011.01012.x.
- Schermerhorn, J.R. (1980). Inter-firm cooperation as a resource for small business development. *Journal of Small Business Management*, 18(2), pp. 48–54.

- Schwach, V. (1993), « Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles », Congrès international de sociologie, Sorbonne.
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of cooperative tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41.
- Short, J., Bauer, T., & Ketchen, D. (2010). Atlas Black: Management Guru?. Flat World Knowledge, Incorporated.
- Skvoretz, J., & Willer, D. (1993). Exclusion and Power: A test of four theories of Power in exchange networks. *American Sociological Review*, 58: 801–818.
- Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic Capabilities at Samsung. *California Management Review*, 58(4), pp. 118-140.
- Stadtler, L., & Van Wassenhove, L. N. (2016). Coopetition as a Paradox: Integrative Approaches in a Multi-Company, Cross-Sector Partnership. *Organization Studies*, 37(5), 655–685.
- Stein, H. D. (2010). Literature overview on the field of co-opetition. *Verslas: teorija ir praktika*, (3), 256-265.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35, 1903–1929.
- Stigler, S. M. (1986). *The history of statistics: The measurement of uncertainty before 1900*. Harvard University Press.
- Street, C. T., & Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42–55.
- Taylor, F. (1985). W.(1911). *The principles of scientific management*.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its Stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6–17.

- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, d. (2013). Several determinants of successful competition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15-28.
- Tidström, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 506-518.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coepetition. *Industrial Marketing Management* (special issue on co-opetition cooperation and competition), vol. 43, p. 261–271.
- Tidström, A., & Rajala, A. (2015). Coopetition as interrelated strategic practices on multiple levels. *The 31st IMP-Conference in Kolding, Denmark*, 58, 35–44.
- Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing. *Research Policy*, 39, 762–775.
- Torrès, O., (1998). « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », PME, de nouvelles approches, sous la coord. de Torrès O., *Economica*, 1998, p. 17-53.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- Torrès, O. (2002) Essai de Conceptualisation Proxémique de la Petitesse des Entreprises, Communication Au 6ème Congrès International Francophone PME, Montréal, Octobre.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119–138.
- Torres, O. (2004). The proximity law of small business management: between closeness and closure. *49th International Council of Small Business (ICSB), Johannesburg, South Africa*.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 17(2), 51-62.
- Torres, O. (2006). The proximity law of small business finance. *51st International Council of Small Business*.
- Torres, O., & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue Internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 93-117.
- Torres, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377

- Tsai, W. (2002). Social structure of “Coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tzu, S. (1963). *The Art of war*, translated by Samuel B. Griffith. New York: Oxford University, 65.
- Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 673-689.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42,35–67.
- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through Coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124–135.
- Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for Research. *International Studies of Management and Organization*, 37, 11–31.
- Welsh, J.A. & White, J.F., 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), pp.18–32.
- Willer, D. (1999), *Network exchange theory*. Westport: Praeger.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York, 26-30.
- Wittgenstein, L. (1996). *Le cahier bleu et le cahier brun*, trad. Marc Golding y Jerome Sacker, Gallimard, Paris (en inglés, *The Blue and Brown Books*, Basil Blackwell, Oxford, 1958).
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43, 199-209.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue Française de Gestion*, (8), 91-91.
- Yami, S. (2008). Collective strategy of SMEs and CEOs' perceptions: the case of the flax industry in the North of France. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(2), 143-156.
- Yami, S. (2010). Coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics?, Yami S., Castaldo S., Dagnino GB, Le Roy F. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*.
- Yami, S. and Le Roy, F. (2010). *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*, Editions, 263pp, De Boeck, Bruxelles, Belgique.

- Yavas, A., & Colwell, P. F. (1995). A comparison of real estate marketing systems: theory and evidence. *Journal of Real Estate Research*, 10, 583–599.
- Yavas, A., & Yang, S. (1995). The strategic role of listing price in Marketing Real Estate: theory and evidence. *Real Estate Economics*, 23, 347–368.
- Yin, R.K. (1981) “The case study crisis: some answers”, *administrative science quarterly*, vol. 26, pp.58–65.
- Yin R.K. (1984), *Case study research, design and methods*, sage.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business Press.
- Zhang, J., & Baden-Fuller, C. (2010). The influence of technological knowledge Base and organizational structure on Technology Collaboration. *Journal of Management Studies*, 47, 679–704.

## **TITRE : La coopétition dans les petites entreprises : le cas des agences immobilières**

**RESUME :** L'objectif de cette recherche est d'étudier la coopétition dans les petites entreprises. La coopétition est un sujet de recherche depuis vingt ans maintenant. Cette stratégie fait particulièrement l'objet d'un nombre croissant de publications depuis la fin des années 2000. La coopétition apparaît dans la littérature comme une stratégie paradoxale porteuse de performances mais également de risques pour les entreprises. Ces risques peuvent réduire la performance des entreprises ou bien conduire à l'échec de cette stratégie. Un management de la coopétition apparaît donc comme primordial pour bénéficier pleinement des avantages de cette stratégie. Cependant, la plupart des études ont été conduites dans des grandes entreprises. Nous ne savons que très peu de choses sur la coopétition dans les petites entreprises. De par la spécificité des petites entreprises d'une part, et la multiplication des stratégies de coopétition dans les petites entreprises d'autre part, la recherche sur la coopétition dans ces entreprises présente de forts enjeux théoriques et empiriques. Cette étude cherche donc à expliquer comment fonctionne la coopétition dans les petites entreprises, c'est-à-dire à décrire ses modalités, à en définir un management efficace pour gérer les risques coopétitifs et à en évaluer l'impact sur la performance. Nous mobilisons une approche qualitative et une approche quantitative pour répondre à ces questions en étudiant le cas des agences immobilières en France. Les résultats de cette étude montrent que : (1) la coopétition dans les petites entreprises obéit drastiquement à la Loi proxémique ; (2) les principes d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif, de séparation organisationnelle et de co-management des activités communes entre coopétiteurs sont nécessaires pour manager les risques coopétitifs ; (3) la coopétition impacte positivement la performance dans un contexte de petites entreprises. Les résultats montrent tout l'intérêt de la coopétition pour les petites entreprises et contribue à la connaissance de la théorie générale de la coopétition.

**MOTS-CLES :** Coopétition, spécificités des PE, dirigeant-proprétaire, Loi Proxémique, agences immobilières.

**TITLE: Coopetition in small businesses: the case of real estate agencies**

**ABSTRACT:** The objective of this research is to study coopetition in small businesses. Coopetition is a subject of research for twenty years now. This strategy is particularly the subject of a growing number of publications since the late 2000s. Coopetition appears in the literature as a paradoxical strategy bringing performance but also risks for companies. These risks may reduce the performance of companies or lead to the failure of this strategy. A particular management of coopetition appears as crucial to fully benefit from the advantages of this strategy. However, most studies have been conducted in large companies. We know very little about coopetition in small businesses. On the one hand, because of the specificity of small businesses, and on the other hand, the proliferation of coopetition strategies in small businesses, research on coopetition in these companies has strong theoretical and empirical issues. This study seeks to explain how coopetition works in small businesses, that is to say, to describe its modalities, to define an effective management of cooperative risks and to assess its impact on performance. We mobilize a qualitative approach and a quantitative approach to answer to these questions by studying the case of real estate agencies in France. The results of this study show that: (1) coopetition in small businesses to drastically obeys to the Proximity Law; (2) the management principles of individual integration of cooperative paradox, of organizational separation, and of co-management of joint activities between competitors are necessary to manage cooperative risks; (3) coopetition positively impacts the performance in a context of small business. The results show the advantage for small businesses to adopt coopetition strategies and contributes to the knowledge on the general theory of coopetition.

**KEYWORDS:** Coopetition, specificities of small business, owner-managers, Proximity Law, real estate agencies.

**DISCIPLINE :** Sciences de Gestion (Section 06)

**LABORATOIRE MRM :**

Espace Richter – Bâtiment B – Rue Vendémiaire – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2

**VU et PERMIS D'IMPRIMER**



A Montpellier, le

Le Président de l'Université de Montpellier

**Philippe Augé**