

# Le management de la « coopétition » à travers les regards croisés des alliance managers

**Estelle PELLEGRIN-BOUCHER**

Doctorante

Laboratoire ERFI - Université Montpellier I

estelle\_pellegrin@hotmail.com

tél : 06 61 74 94 88 / 04 67 99 33 85

## Résumé

La littérature a montré que les firmes en concurrence combinent des stratégies coopératives et compétitives, et qu'elles gèrent ainsi des relations paradoxales de « coopétition ». Pour autant, peu nombreux sont les travaux de recherche qui s'attachent à comprendre comment les organisations résolvent ce paradoxe dans la pratique. A partir des représentations des *alliance managers* (responsables d'alliances) du secteur des ERP et des services, nous nous attachons à montrer ici que ce paradoxe est résolu grâce à la structure de l'organisation, et à certains dispositifs mis en place. En effet, les firmes sont en « coopétition » mais les individus ne gèrent qu'une dimension de la relation, soit coopérative, soit compétitive, ainsi les *alliance managers* ne gèrent que la relation de coopération. Nous prolongeons ces premiers résultats par une analyse concernant l'échange de savoir, enjeu stratégique au cœur des stratégies de « coopétition ». Nous suggérons notamment que plus les firmes sont concurrentes et plus les relations informelles et sociales sont décisives pour obtenir un échange de savoir. Les *alliance managers* jouent ainsi un rôle à la fois économique et social dans l'application de ces stratégies.

## Mots clés :

« Coopétition » ; *alliance manager* ; échange de savoir ; relations sociales

## Le management de la « coopétition » à travers les regards croisés des alliance managers

### Résumé

La littérature a montré que les firmes en concurrence combinent des stratégies coopératives et compétitives, et qu'elles gèrent ainsi des relations paradoxales de « coopétition ». Pour autant, peu nombreux sont les travaux de recherche qui s'attachent à comprendre comment les organisations résolvent ce paradoxe dans la pratique. A partir des représentations des *alliance managers* (responsables d'alliances) du secteur des ERP et des services, nous nous attachons à montrer ici que ce paradoxe est résolu grâce à la structure de l'organisation, et à certains dispositifs mis en place. En effet, les firmes sont en « coopétition » mais les individus ne gèrent qu'une dimension de la relation, soit coopérative, soit compétitive, ainsi les *alliance managers* ne gèrent que la relation de coopération. Nous prolongeons ces premiers résultats par une analyse concernant l'échange de savoir, enjeu stratégique au cœur des stratégies de « coopétition ». Nous suggérons notamment que plus les firmes sont concurrentes et plus les relations informelles et sociales sont décisives pour obtenir un échange de savoir. Les *alliance managers* jouent ainsi un rôle à la fois économique et social dans l'application de ces stratégies.

### Mots clés :

« Coopétition » ; *alliance manager* ; échange de savoir ; relations sociales

« Max Weber (...) me fit comprendre que les remous de la société n'étaient pas des contradictions que l'on pouvait résoudre dans une synthèse intellectuelle ou une société sans classe, mais qu'il s'agissait souvent de contraires inconciliables et d'antagonismes irréductibles »

J. Freund dans Simmel, 2003 [1995]

## Introduction :

Aujourd'hui, les organisations évoluant dans un environnement réticulaire et complexe, sont amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres (Levinson et Asahi, 1995). Ce phénomène est désormais connu sous le nom de « coopétition », néologisme né de la combinaison des mots compétition et coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Les firmes sont en effet contraintes de conduire des stratégies antagonistes, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif en adoptant des postures concurrentielles, mais elles doivent aussi mener des stratégies collectives, soit pour contrer d'autres concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado, Boyd et Hanlon, 1997).

Bien que des travaux aient déjà été conduits sur la « coopétition » (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; 2000), il existe très peu de recherches, menées en profondeur, sur la question de la gestion du paradoxe de la « coopétition », et sur ses implications en termes d'échange de savoir. Or, le savoir et l'échange de savoir sont considérés aujourd'hui comme des avantages concurrentiels stratégiques pour les firmes (Contractor et Lorange, 2002). Dans un contexte paradoxal de « coopétition », comment des firmes à la fois concurrentes et partenaires peuvent-elles parvenir à échanger leur savoir ? Quelle est la perception des *alliance managers*<sup>1</sup> concernant l'influence des relations informelles et sociales ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons mené une étude qualitative en profondeur dans le secteur des ERP<sup>2</sup> et des services, secteur de l'industrie des technologies de l'information (TI) où les relations de « coopétition » sont particulièrement fréquentes, du fait notamment de l'« interopérabilité » des technologies impliquant une interdépendance très forte des firmes. Nous avons ainsi réalisé 44 entretiens semi-directifs auprès de 30 *alliance managers*

---

<sup>1</sup> L'*alliance manager* (responsable d'alliance), terme consacré dans la pratique (comme *credit manager*), désigne les personnes chargées de gérer les alliances entre firmes, et notamment entre firmes concurrentes

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning ou progiciel de gestion intégré (PGI) en français

(responsables d'alliances) de 17 entreprises, éditeurs d'ERP ou fournisseurs de services. Dans cette étude, nous avons examiné : (1) comment le paradoxe de la « coopétition » était résolu dans la pratique ; (2) les liens entre les relations informelles et l'échange de savoir ; (3) si la concurrence influençait l'interaction entre les relations informelles et l'échange de savoir.

Ainsi, dans la première partie de ce travail nous définissons le concept de « coopétition » et son articulation avec la question du paradoxe et l'échange informel de savoir. Dans la deuxième partie, nous explicitons la méthode de recherche utilisée. Enfin, dans les troisième et quatrième parties, nous présentons puis discutons les résultats de notre étude.

## **I – CADRAGE THÉORIQUE**

### **1.1. LE PARADOXE DE LA « COOPETITION » DANS LA LITTÉRATURE**

#### **1.1.1. Entre coopération et compétition, les origines du concept de « coopétition »**

Les approches concurrentielles et coopératives ont été étudiées pendant longtemps de manière séparée dans la littérature (Lado et *alli*, 1997). Le paradigme de la concurrence a ainsi mis principalement en avant l'importance de l'affrontement concurrentiel pour les firmes afin que celles-ci créent de la valeur. En effet, d'un point de vue concurrentiel, une firme doit renforcer sa propre compétitivité afin de survivre (Hill, 1990).

Mais du fait des limites de certaines stratégies concurrentielles, l'importance des stratégies coopératives a été également mise en avant. Ainsi, la coopération représente le processus d'interaction généré à partir de relations pour acquérir un intérêt commun entre individus, groupes et organisations. D'un point de vue coopératif, une firme doit établir et renforcer sa compétitivité à travers des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1984).

A partir du milieu des années quatre-vingt, la littérature en gestion a commencé à prendre en compte le caractère complexe des relations compétitives contemporaines et à proposer une vision alternative des relations et des stratégies. Bresser et Harl (1986), montrent ainsi que les stratégies collectives peuvent conduire à des dysfonctionnements (perte de flexibilité, inertie),

et que les stratégies compétitives induisent une augmentation de l'instabilité de l'environnement, et de l'incertitude. Aussi, pour limiter ces dysfonctionnements, les firmes ont-elles intérêt à alterner stratégies collectives et stratégies concurrentielles dans une dynamique concurrentielle permettant de gérer l'interdépendance (Bresser et Harl, 1986). Les auteurs prônent ainsi l'alternance de stratégies concurrentielles et coopératives (Bresser et Harl, 1986 ; Dussauge, 1990 ; Pellegrin et Gueguen, 2005).

L'alliance entre concurrents est également envisagée comme un nouveau moyen d'accroître son avantage concurrentiel (Contractor et Lorange, 1988). Dans un article célèbre, Hamel, Doz, et Prahalad (1989) mettent en avant qu'il est utile pour les firmes de collaborer avec leurs concurrents ; les auteurs remettent ainsi en question les idées communément établies jusque-là. Levinson et Asahi (1995) montrent également que lorsqu'une alliance devient *cross industries* et transnationale, les firmes sont forcées d'interagir entre elles de manière coopérative et concurrentielle afin de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement. Sur un plan davantage macro-économique, Jorde et Teece (1989), sensibilisés par l'arrivée de nouvelles puissances concurrentes, suggèrent qu'il est nécessaire pour les firmes de trouver un équilibre entre coopération et concurrence. On peut rapprocher cette idée du concept politique de « partenaire-adversaire » popularisé par Aron (1964) : à l'ère nucléaire, les grandes puissances, malgré leur rivalité, ont intérêt à coopérer pour conforter l'ordre établi et empêcher l'émergence de puissances concurrentes.

Dans les années quatre-vingt dix, Nalebuff et Brandenburger (1996) s'appuient sur la théorie des jeux pour modéliser pour la première fois le concept proprement dit de « coopétition ». Ce néologisme qui associe l'idée de coopération et de compétition fut introduit au préalable dans le monde des affaires, par Ray Noorda, fondateur de l'entreprise Novell. A travers le « réseau de valeur », Nalebuff et Brandenburger (1996) suggèrent que les firmes doivent tirer parti de la coexistence des modes relationnels coopératifs et compétitifs. Pour les auteurs, la « coopétition » est un rapprochement d'intérêt entre « complémentaires » vu sous l'angle de la théorie des jeux ; elle existe lorsque la compétition et la coopération interagissent simultanément.

De même, observant que, dans la pratique, de plus en plus de firmes étaient amenées à combiner stratégies de coopération et de concurrence, Lado et *al* (1997) ont proposé un modèle syncrétique qui permet d'expliquer le comportement stratégique des firmes en quête

de rente. En s'appuyant sur la théorie des jeux, l'approche *Ressource Based View* et la théorie des réseaux sociaux, les auteurs mettent en exergue que la concurrence et la coopération ont été jusque-là considérées comme les extrémités opposées d'un long *continuum*, alors que le monde des affaires exige que les firmes adoptent simultanément des stratégies concurrentielles et coopératives.

La question de la « coopération », a ensuite donné lieu à de nouvelles recherches dans le domaine du management (Bengtsson et Kock, 2000 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Tsai, 2002 ; Chien et Peng, 2005). Ainsi, pour Bengtsson et Kock (1999), la « coopération » est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges à la fois économiques et non économiques. Pour Koenig (1996), la « coopération » renvoie à des situations où les concurrents opèrent un « clivage », c'est-à-dire une combinaison d'affrontement et de coopération selon les opérations envisagées. Pour Chien et Peng (2005), la « coopération » est un modèle coopératif et concurrentiel adopté par une firme pour développer un marché ou réduire ses coûts afin d'augmenter la compétitivité et acquérir une position de leader. Dans le cadre de relations de « coopération » entre des firmes multinationales et les pays d'accueil, Luo (2004) suggère que la coopération et la concurrence ne sont pas les extrémités opposées d'un *continuum*, mais des dimensions distinctes, séparées et interreliées.

Ainsi, de plus en plus de travaux se développent autour du thème de la « coopération », pour autant, rares sont les recherches qui s'intéressent à la question de la gestion paradoxale de ces relations (Ibert, 2004). Les cas observés dans la pratique posent néanmoins la question de la gestion du paradoxe de ces relations antagonistes, et renvoient à la problématique plus générale de la gestion du paradoxe en management stratégique (Perret et Josserand, 2003).

### **1.1.2. La gestion paradoxale de la « coopération » : des fondements épistémologiques contrastés**

Les recherches qui se sont intéressées à la compréhension du paradoxe de la « coopération » ont avant tout concentré leur attention sur les modalités d'alternance des stratégies de coopération et de concurrence. Pour Bresser et Harl (1986), la dialectique entre affrontement et coopération se fait par la solution de transition. Ibert (2004) montre ainsi que les firmes alternent entre des stratégies de coopération et de concurrence, et que le passage des unes aux

autres n'est pas symétrique ; les transitions entre l'affrontement et l'entente seraient en effet structurées dans l'espace et dans le temps. Les dynamiques de connivence et d'affrontement s'opposent, tant dans les modalités de leur mise en œuvre, que dans les conséquences attendues par les acteurs (Ibert, 2004). D'un point de vue organisationnel, Bengtsson et Kock (2000) considèrent que s'il existe bien un conflit interfirmes entre les comportements de concurrence et de coopération, cet antagonisme ne peut être internalisé au niveau de l'individu. Aussi, pour l'ensemble de ces auteurs, s'il existe bel et bien une combinaison synchronique de la concurrence et de la coopération, elle s'opère à des niveaux, ou sur des dimensions différentes (Dumez et Jeunemaître, 2005).

Une approche davantage hégélienne<sup>3</sup> des organisations considère la « coopétition » comme une combinaison synchrone de forces antagonistes (De Rond et Bouchikhi, 2004). Elle met en avant l'importance de la « dialectique », c'est-à-dire de la coexistence de forces sociales contradictoires (Das et Teng, 2000). En effet, selon De Rond et Bouchikhi (2004), les relations de concurrence et de coopération co-évoluent en même temps. Leur recherche, inspirée par les philosophies sociales de Hegel et de Marx, confirme l'existence de multiples tensions antagonistes au sein des alliances, et notamment celle entre la coopération et la concurrence (Das et Teng, 2000). Elle adopte néanmoins un point de vue épistémologique différent. En effet, la perspective dialectique (De Rond et Bouchikhi, 2004) ne prend pas en compte la dimension téléologique des alliances stratégiques, et rejette les perspectives trop normatives: « *A dialectical perspective is incompatible with normative assumptions* » (p 59). Toutefois, pour ces auteurs, comme pour d'autres (Tsai, 2002), les processus relatifs à l'échange de savoir entre partenaires-concurrents doivent être pris en considération, en particulier dans des secteurs à haute intensité de savoir (Contractor et Lorange, 2002).

## **1.2. « COOPETITION » INTERFIRME ET ECHANGE DE SAVOIR**

### **1.2.1. L'échange de savoir entre firmes concurrentes**

Au cœur des relations paradoxales de « coopétition » se trouve en effet la question de l'échange de savoir entre firmes. Dans le cadre d'alliances entre concurrents par exemple, la

---

<sup>3</sup> La théorie hégélienne réalise une synthèse conceptuelle des forces contraires qu'elle réunit par l'intermédiaire de la « dialectique » (De Rond et Bouchikhi, 2004).

question de l'échange de savoir se pose avec particulièrement d'acuité car les organisations doivent apprendre les unes des autres et en même temps se concurrencer. En effet, afin d'obtenir du savoir et d'exploiter des économies d'échelle, ou des ressources complémentaires, les entités doivent coopérer entre elles et apprendre les unes des autres. En même temps, elles se concurrencent sur des aspects tels que le partage du marché. En effet, certains auteurs ont souligné que les alliances entre concurrents ne diminueraient pas la capacité concurrentielle des firmes, au contraire (D'Aveni, 1994 ; Young et *al*, 1996). Ainsi, l'aspect coopératif correspond à l'utilisation collective du savoir afin de poursuivre des intérêts communs, et l'aspect concurrentiel correspond à l'utilisation de ce savoir pour obtenir des gains individuels (Inkpen et Tsang, 2005 ; Grant et Baden-Fuller, 2004 ; Inkpen, 2000 ; Khanna, et *al*, 1998). L'objectif sous-jacent de la relation étant que chaque firme apprenne l'une de l'autre (Hamel et *al*, 1989).

L'échange de savoir est un élément stratégique dans le développement des firmes, et les firmes qui entrent dans des alliances le font généralement pour apprendre de nouvelles compétences, ou acquérir du savoir tacite (Kogut, 1988 ; Hamel et *al*, 1989 ; Hamel, 1991 ; Khanna, Gulati et Nohria, 1994). Aussi, la capacité de coordonner l'échange de savoir est-elle une source importante d'avantage concurrentiel. Une des questions centrales est alors : comment des firmes alliées, mais aussi concurrentes, peuvent-elles interagir pour favoriser l'échange de savoir ? Dans le cas de relations interorganisationnelles, les travaux de recherche soulignent différents types d'interaction, et certains auteurs soulignent l'importance de l'interaction sociale et des relations informelles (Larson, 1992 ; Gulati, 1995). Or celles-ci n'ont été que très peu étudiées dans le cadre de relations de « coopération », alors que ce type de relation est un élément décisif dans l'échange de connaissances, et d'autant plus dans les secteurs à très forte utilisation de savoir (Gupta et Govindarajan, 2000).

### **1.2.2. Relations sociales et échange de savoir dans un contexte de « coopération »**

Nous définissons les relations informelles et sociales comme des relations non officielles entre individus, liées au travail (Rogers, 1982 ; Von Hippel, 1987). Elles correspondent à un mode volontaire et personnel d'interaction, par contraste avec des interactions hiérarchiques ou organisationnelles (Gupta et Govindarajan, 1986). Aussi se créent-elles généralement de façon spontanée, mais peuvent être mises en place à travers des dispositifs sociaux tels que



des clubs de loisirs, des associations professionnelles, des associations d'« anciens », des réseaux et associations divers, et des événements sportifs qui favorisent la communication horizontale. Notre travail s'appuie ainsi sur l'étude de Tsai (2002) qui montre, dans le contexte d'une firme comportant de multiples unités d'affaires organisées en réseaux, que l'échange de savoir nécessite des structures hiérarchiques et formelles, mais aussi des relations sociales. En effet, l'interaction sociale informelle a un impact positif sur les unités d'affaires qui se concurrencent en termes de parts de marché.

Ainsi, les relations sociales représentent une des sources les plus importantes d'information, non seulement dans la diffusion de processus d'innovation (Czepiel, 1974), mais aussi dans le domaine de développement de nouveaux processus et produits. Par exemple, l'une des forces de la Silicon Valley est d'être encadrée dans des réseaux informels de relations qui élargissent les limites des firmes, et facilitent l'échange d'information (Rogers, 1982 ; Castilla et al, 2000). Le savoir tacite (Polanyi, 1967), en particulier, est difficile à échanger en dehors d'une interaction sociale et de relations informelles, alors qu'il constitue une source très importante de savoir interfirmes et un avantage concurrentiel décisif dans l'économie de la connaissance. Le savoir tacite est en effet profondément ancré dans l'expérience personnelle des individus, et peut difficilement être codé en des termes explicites (Nonaka, 1994). Les mécanismes formels semblent incapables de transférer ce type de savoir d'une firme à une autre. De plus, le savoir tacite est plus facile à transmettre si le fournisseur d'information et le récepteur partagent des expériences similaires et redondantes dans des sphères qui se recoupent, car dans les relations informelles d'échange, celui qui reçoit l'information doit avoir la capacité d'absorption nécessaire pour comprendre le fournisseur d'informations (Cohen and Levinthal, 1990, Nonaka, 1994). Ainsi, à travers l'interaction sociale, les organisations ont de nouvelles opportunités pour partager leurs ressources et leurs idées, et accroissent l'échange de savoir interorganisationnel.

En situation de concurrence horizontale, les firmes ont un grand intérêt à découvrir ce que leur concurrents pensent, et ce qu'il savent, afin de se comparer et de se préparer à d'éventuelles actions de concurrence (Tsai, 2002). Elles ont aussi intérêt à interagir entre elles afin de former une sorte de collusion tacite (Lado et al, 1997). Ainsi, est-il particulièrement important d'interagir avec les concurrents et d'apprendre à partir d'eux, en particulier lorsque la concurrence est élevée (Tsai, 2002). En effet, les mécanismes de coordination informels entre firmes concurrentes, sont d'autant plus nécessaires qu'ils génèrent de la confiance,

élément indispensable pour créer une relation entre deux concurrents (Gulati, 1995). Pour autant, très peu d'études se sont intéressées à la question de l'articulation entre « coopération » interfirmes, relations informelles, et échange de savoir. De même, très peu de recherches ont été réalisées à partir des représentations des *alliance managers*, alors que ces acteurs se trouvent au cœur des questions de « coopération ».

## II – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 2.1. RECUEIL DES DONNEES

Pour mener à bien cette recherche, nous avons choisi comme terrain d'étude le secteur des ERP et des services, un secteur de l'industrie des technologies de l'information (TI). Cette industrie fut choisie pour plusieurs raisons. Premièrement, c'est une industrie hautement concurrentielle qui a connu une très forte croissance ces dernières années, ainsi que de multiples rapprochements entre firmes concurrentes (Campbell-Kelly, 2003 ; Horn, 2004), le nombre d'alliances stratégiques entre concurrents y est particulièrement élevé (Shapiro et Varian, 1999). Deuxièmement, la littérature a montré que l'industrie des technologies de l'information est emblématique des industries à forte intensité de savoir, où les questions d'échange de savoir s'avèrent particulièrement pertinentes (Grant et Baden-Fuller, 2004 ; Contractor et Lorange, 2002).

Nous avons réalisé 44 entretiens semi-directifs en profondeur auprès de 30 *alliance managers* de 17 firmes impliquées dans des alliances stratégiques (tableau 1). Nous avons interviewé l'ensemble des responsables de 11 alliances conclues entre firmes non concurrentes, ou peu concurrentes<sup>4</sup>, et de 11 alliances conclues entre firmes très concurrentes. Ces alliances avaient été généralement conclues sur un plan commercial ou marketing (aucune alliance de R&D) et étaient essentiellement dyadiques (seules deux alliances multipartites figurent dans notre échantillon).

---

<sup>4</sup> Pour apprécier le niveau de concurrence des firmes entre elles, nous avons pris en compte les marchés sur lesquelles les entreprises se trouvent, et leur taille respective. Nous avons considéré que plus les marchés et la taille des entreprises étaient similaires et plus la concurrence était élevée.

L'objet des entretiens semi-directifs était de comprendre, à partir des représentations des *alliance managers*, les mécanismes de fonctionnement des relations de « coopération » qui nous paraissaient à première vue paradoxales : comment peut-on être à la fois concurrent et partenaire ? S'agit-il de la combinaison de ces deux attributs ou de leur alternance ? Comment peut-on échanger du savoir entre partenaires-concurrents ? Quel est l'impact des relations sociales informelles ? Aussi, à la fin de chacun des entretiens, nous posions systématiquement deux questions plus directives sur les relations informelles et l'échange de savoir : « Considérez-vous qu'il y ait eu un échange de savoir ou de savoir-faire avec la firme X ? » et « Avez-vous eu des contacts sociaux à l'extérieur de votre cadre professionnel avec l'*alliance manager* de la firme X ou avec une autre personne liée au partenariat ? ». Nous avons défini l'échange de savoir auprès des répondants comme « la transmission mutuelle d'informations » (sur l'entreprise, les produits, les projets, les clients, la technologie etc...). Concernant les relations sociales, nous les avons définies comme « l'ensemble des contacts sociaux réalisés dans un contexte non professionnel » (réseaux d'affaires, réseaux personnels, événements sportifs, clubs de loisirs, associations diverses).

Lors du recueil de données, nous avons séparé les réponses des *alliances managers* gérant des alliances entre firmes concurrentes, et les réponses de ceux gérant des alliances entre firmes non concurrentes, afin d'isoler le paramètre de la concurrence. Les réponses respectent les engagements de confidentialité et d'anonymat originellement conclus avec les répondants.

**Tableau 1 : Echantillon des données**

<b>Nombre d'entreprises</b>	17
<b>Nombre d'alliances entre concurrents</b>	11
<b>Nombre d'alliances entre partenaires non concurrents</b>	11
<b>Nombre d'alliance managers rencontrés</b>	30
<b>Nombre d'entretiens réalisés</b>	44

## 2.2. TRAITEMENT DES DONNEES

Le traitement des données a consisté en une analyse de contenu à partir d'une codification thématique des données des entretiens (Miles et Huberman, 1991 ; Bardin, 1993). Nous avons

ainsi créé des thèmes et des sous-thèmes relatifs à nos objectifs de recherche. Nous avons ensuite codifié les unités du texte en fonction de ces catégories. L'analyse a alors consisté en un comptage des thèmes et sous-thèmes, et en un calcul de fréquence et des types d'occurrence (Bardin, 1993). Nous avons également procédé à l'analyse des réponses concernant les questions plus précises sur l'échange de savoir. Pour cela, nous avons rassemblé les réponses dans deux tableaux. Dans un premier tableau (Annexe 1), nous avons réuni les réponses aux questionnaires concernant les 11 alliances entre firmes concurrentes. Dans un second tableau (Annexe 2), nous avons réuni les réponses aux questionnaires concernant les 11 alliances entre firmes non concurrentes. Nous avons ensuite totalisé les réponses des *alliance managers* pour analyser le lien entre les relations informelles et l'échange de savoir (tableau 2). Nous avons enfin comparé les deux tableaux (alliances entre concurrents et alliances entre non concurrents) pour analyser l'articulation entre les relations informelles, l'échange de savoir et la concurrence (tableau 3). Afin d'améliorer la fiabilité de notre analyse, nous avons également procédé à une triangulation des données entre l'ensemble de ces tableaux, l'analyse de contenu des entretiens, et des données secondaires : documents internes divers, brochures publicitaires, articles de presse.

### III – LES RESULTATS

#### 3.1. UN CLIVAGE ORGANISATIONEL NECESSAIRE

##### 3.1.1. Les *alliance managers* ne gèrent que les activités de coopération

L'analyse des entretiens montre que 80% des *alliance managers* ne se considèrent pas en concurrence, même avec leurs homologues des firmes concurrentes. En effet, dans leurs discours, les *alliance managers* utilisent systématiquement un vocabulaire de la coopération. Leurs correspondants dans les autres firmes sont considérés comme des partenaires, même si les firmes sont concurrentes. Un *alliance manager* de la firme Y :

« X est un concurrent de Y, mais nous, sur notre activité, nous sommes partenaires »

Des différences apparaissent néanmoins dans certains discours : quelques *alliance managers* interviewés critiquent ainsi le comportement non coopératif de certains homologues :

« Mr X de la firme Y n'a rien compris aux relations de coopération [...] » (*Alliance manager*)

« La société Z pratique des tarifs prohibitifs avec ses partenaires, et surtout avec nous, alors que nous réalisons ensemble un chiffre d'affaires très important .» (Alliance manager)

Mais, ces critiques concernent précisément les comportements agressifs et concurrentiels des partenaires, ce qui ne constitue pas pour les *alliance managers* interviewés une pratique « loyale ». Ces *alliance managers* soulignent en même temps la meilleure volonté d'autres alliés :

« [...] En revanche, avec les gens de la firme T, il est beaucoup plus facile de travailler ensemble ».

Les *alliance managers* semblent ainsi investis d'une mission collaborative qui détrônerait tout autre type d'action, notamment concurrentielle. Au cours des entretiens, il fut par exemple difficile d'aborder le thème de la « coopération » directement. La concurrence était évoquée, suggérée, mais difficilement admise comme telle. Si nous abordions trop vite cet aspect de la relation, les *alliance managers* devenaient moins intéressés par la discussion. En effet, la coopération et la confiance qu'ils doivent parvenir à instaurer avec leurs homologues des firmes alliées semblent avant tout mobiliser leurs efforts. Un *alliance manager* :

« [...] l'important, ce n'est pas de savoir si les firmes sont en concurrence ou non, mais de savoir s'il y a de la confiance entre les individus » (*Alliance manager*)

Les *alliance managers* essaient ainsi de dépasser la relation concurrentielle afin d'établir une relation de « pair à pair » et de confiance entre individus. Le recoupement entre les propos recueillis par les partenaires d'une même alliance montre qu'une certaine confiance peut exister, même entre *alliance managers* de firmes particulièrement concurrentes (entre un leader et son challenger direct par exemple). Ainsi, dans les représentations des *alliance managers*, une dichotomie apparaît entre la relation de coopération et la relation de concurrence : dans leurs discours, la concurrence est portée par l'organisation en tant qu'entité globale et impersonnelle, et la coopération par les *alliance managers*, en tant qu'individus :

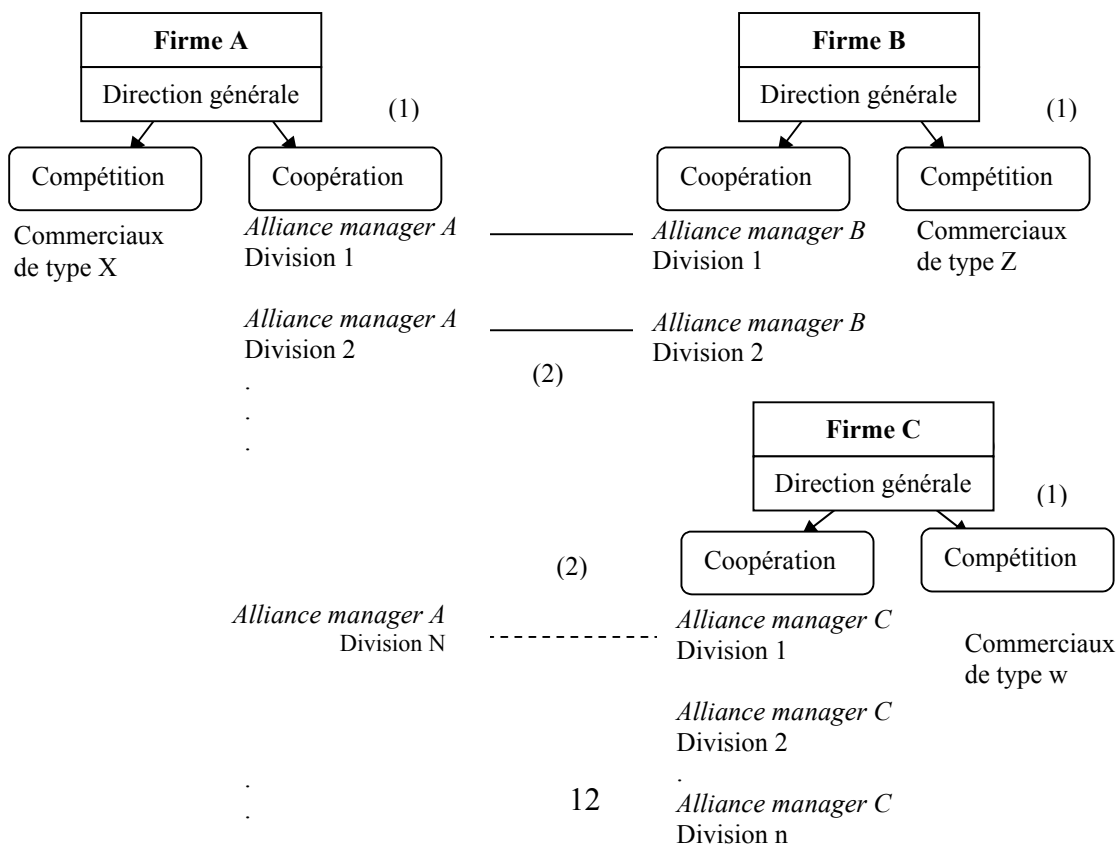
« Les firmes A et B se sont souvent « bouffées le nez » sur certains marchés, mais pendant ce temps, nous [les deux *alliance managers* de A et de B], nous étions en train de signer l'une des plus solides alliances sur le marché français » (*Alliance manager*)

Cette dichotomie présente dans les discours des répondants, nous a tout d'abord induit en erreur. En effet, il nous a semblé que la « coopération » consistait en une concurrence interorganisationnelle et une coopération entre individus. Un *alliance manager* :

« Nos firmes sont concurrentes, mais nous (Mr Y et Mr Z), nous sommes partenaires. »

Pourtant, ce sont bien les firmes qui établissent les stratégies d'alliances et de « coopération » et ce sont elles qui établissent des stratégies à la fois compétitives et concurrentielles. Aussi, dans un second temps, l'analyse suggéra que les firmes se trouvaient bien en « coopération », tandis que les acteurs ne géraient qu'un aspect de la relation : les *alliance managers* ne gèrent que des actions de coopération, tandis que la concurrence semble être du ressort de certains commerciaux et de certains services marketing. De manière schématique, il existe ainsi une division des tâches qui permet de gérer et de résoudre dans la pratique le paradoxe de la « coopération » (figure 1) : la firme est divisée en deux niveaux, l'un coopératif, l'autre concurrentiel, et la direction générale n'envoie pas les mêmes types de message sur chacun de ces plans. Au niveau de certaines forces de ventes, elle communique de manière à développer la compétition interfirmes, et au niveau des *alliance managers* (qui sont aussi un type de force de vente), de manière à développer la coopération (Figure 1). Cette représentation est bien sûre schématique et ne tient pas compte de la complexité organisationnelle et fonctionnelle, en effet, les *alliance managers* sont aussi des commerciaux.

**Figure 1 : Représentation schématique de la « coopération » au niveau organisationnel**



### 3.1.2. Les dispositifs clés en support de la « coopération »

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à l'étude des dispositifs stratégiques encourageant la coopération avec les concurrents, c'est-à-dire des actions qui viennent en support de l'activité des *alliance managers*, domaine encore peu exploré dans la littérature.

Ces dispositifs sont de trois types. Le premier est d'ordre financier et concerne la politique de rémunération, car une partie du salaire des *alliance managers* est indexée sur des éléments de coopération : chiffre d'affaires réalisé en collaboration avec le partenaire, nombre de jours de formation, support technique apporté etc...De plus, dans certaines firmes, des pratiques relationnelles avec les partenaires stratégiques sont courantes : exemption de certains frais, interventions gratuites etc.

Le second type de dispositif concerne la structure organisationnelle. En effet, dans notre échantillon, la structure des firmes est conçue de telle sorte qu'elle s'adapte aux particularités de l'environnement (Mintzberg, 1979), et notamment aux firmes avec lesquelles l'organisation s'allie. Ainsi, dans la pratique, les *alliance managers* sont amenés à gérer soit un seul grand compte stratégique, soit plusieurs comptes qui ne sont pas directement concurrents entre eux, afin d'éviter d'être confrontés à cette concurrence (Figure 1 (2)). De plus, *alliance managers* qui gèrent des comptes concurrents n'appartiennent pas aux mêmes divisions afin d'éviter des interactions concurrentielles, et des conflits d'intérêt.

Le dernier type de dispositif identifié est relatif aux éléments de communication interne et de culture organisationnelle qui viennent renforcer les stratégies de « coopération » mises en place : communiqués internes d'information sur les alliances stratégiques (souvent confidentiels et diffusés par intranet), discours de la direction, présentation des stratégies de « coopération » lors d'assemblées générales.

Ainsi, paradoxalement, l'analyse montre que les dispositifs stratégiques et organisationnels mis en place s'appuient sur des structures bipolaires qui renforcent des stratégies relationnelles de plus en plus complexes et multipolaires. Ce résultat confirme et prolonge les propositions de Bengtsson et Kock (2000) concernant le clivage entre coopération et concurrence au sein des organisations : le conflit entre la coopération et la compétition est bien internalisé au niveau de la firme, et non pas au niveau des individus. Notre recherche

converge ainsi vers une issue davantage aristotélicienne qu'hégélienne de la « coopération » (De Rond et Bouchikhi, 2004), car le clivage organisationnel entre la coopération et la concurrence corrobore les principes d'identité et de non-contradiction développés par le philosophe grec<sup>5</sup>. Ces premiers résultats concernant la compréhension du paradoxe de la « coopération » sont d'ailleurs éclairés par l'analyse des relations informelles.

### 3.2. LES LIENS ENTRE CONCURRENCE, RELATIONS SOCIALES ET ECHANGE DE SAVOIR

Nous avons montré qu'il pouvait exister une relation de confiance entre les *alliance managers* des firmes alliées, favorisée par des dispositifs organisationnels et économiques. Néanmoins, d'autres déterminants de la confiance et de l'échange de savoir doivent également être relevés, lesquels semblent être moins bien maîtrisés par les firmes.

En effet, les résultats de notre étude confirment que des liens existent entre les relations informelles et l'échange de savoir. Tout d'abord, les réponses données à nos questions montrent que les relations informelles favorisent positivement l'échange de savoir entre firmes alliées, concurrentes ou non concurrentes (tableau 2). Les réponses tirées des annexes 1 et 2 et regroupées dans le tableau 2 suggèrent que les *alliance managers* qui ont eu des contacts sociaux à l'extérieur de leur environnement professionnel ont systématiquement bénéficié d'un échange de savoir : les alliance managers qui répondent « oui » à la question concernant les contacts sociaux répondent tous « oui » à la question : « Pensez-vous avoir bénéficié d'un échange de savoir ? »

**Tableau 2: Interaction sociale et échange de savoir au sein des alliances**

	Relation sociale/échange de savoir	Relation sociale/pas d'échange de savoir	Pas de relation sociale/Pas d'échange de savoir	Pas de relation sociale/Echange de savoir
Total alliances entre firmes concurrentes et non concurrentes	22	0	15	9

Il est à noter que sur l'ensemble des 22 alliances, les *alliance managers* qui n'ont pas eu d'interaction sociale ont malgré tout pu avoir des échanges de savoir, mais de manière plus

<sup>5</sup> En particulier, le principe de non contradiction interdit de concevoir un système où l'on pourrait être à la fois ami et ennemi, concurrent et partenaire.



limitée. En effet, le nombre de réponses « oui » à la question : « Considérez-vous qu'il y ait eu échange de savoir ? », lorsqu'il n'y avait pas eu d'interaction sociale au préalable, n'est que de 9. Ainsi, en comparant les totaux, il apparaît que l'interaction sociale entre *alliance managers* est un facteur important de l'échange de savoir. Ce résultat est d'ailleurs confirmé par d'autres éléments de l'analyse : l'analyse de contenu montre, en effet, que les entretiens où le sous-thème « confiance entre *alliance managers* » apparaît, contiennent aussi le sous-thème « relation informelle ». Ce résultat corrobore ainsi l'étude de Tsai (2002) menée dans un contexte différent : les relations informelles ont un impact positif significatif sur le partage de savoir et les *alliance managers* qui interagissent socialement – dans le cas de Tsai (2002) il s'agissait d'unités d'affaires au sein de la même organisation - sont plus susceptibles d'échanger du savoir. Ce résultat confirme également l'hypothèse que les relations informelles sont un moyen important de coordination entre firmes (Tsai, 2002 ; Coleman, 1990). L'interaction sociale permet en effet d'accumuler du capital social, qui facilite l'acquisition de nouvelles connaissances (Granovetter, 1985). En retour, l'échange de savoir permet de réduire les mécanismes de perception de l'incertitude, et de la concurrence, en développant la confiance.

Un résultat plus original apparaît lorsque l'on compare les réponses données par les firmes alliées directement concurrentes, et les firmes alliées non concurrentes ou peu concurrentes. En effet, les réponses montrent que les relations sociales ont un impact positif plus fort sur l'échange de savoir lorsque les firmes sont concurrentes (tableau 3). En effet, dans le cas d'alliances entre concurrents, lorsqu'il n'y pas d'échange social, il n'y a que très rarement un échange de savoir (deux réponses positives uniquement sur 23). En revanche, il peut y avoir échange de savoir sans lien social entre partenaires non concurrents (7 réponses).

**Tableau 3 : Echange de savoir et liens sociaux entre firmes concurrentes et non concurrentes**

	Relation sociale/ Echange de savoir	Relation sociale/pas d'échange de savoir	Pas de relation sociale/pas d'échange de savoir	Pas de relation sociale/échange de savoir
Firmes concurrentes	10	0	11	2
Firmes non concurrentes	12	0	4	7

En d'autres termes, l'analyse de ces réponses suggère que :

1. L'échange social influence positivement l'échange de savoir

2. L'échange de savoir entre partenaires non concurrents peut avoir lieu en l'absence d'échange social
3. L'échange de savoir entre partenaires-concurrents peut difficilement avoir lieu en l'absence d'échange social.

En triangulant ces données avec l'analyse des entretiens, nous remarquons également que le lien social apparaît d'autant plus précieux aux yeux des *alliance managers* que ces derniers gèrent des alliances entre firmes concurrentes, et très concurrentes. Nous en tirons donc la conclusion que **plus les firmes sont en concurrence et plus les relations informelles sont nécessaires pour l'échange de savoir**. Aussi, le degré de concurrence doit-il être pris en compte dans les stratégies relationnelles ; il détermine notamment le niveau d'échange social à mettre en place

## IV- DISCUSSION

### 4.1. LES STRATEGIES DE « COOPETITION » DANS L'ECONOMIE DE L'INFORMATION : DES « FIGURES LIBRES » OU « IMPOSEES » ?

La question de la gestion du paradoxe de la « coopétition » se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité que ce comportement stratégique se développe fortement, en particulier dans l'économie de l'information (Le Monde Informatique, 12 décembre 2005). Par exemple, dans le secteur des ERP et des services, les relations entre IBM et SAP<sup>6</sup> sont devenues ces dernières années parmi les plus complexes et les plus paradoxales du secteur. En effet, IBM, partenaire privilégié depuis plus de trente ans du leader des ERP, s'est allié en décembre 2005 avec Oracle<sup>7</sup>, challenger direct de SAP, pour distribuer les nouveaux produits d'Oracle, concurrents de ceux de SAP. Or, Oracle est lui-même un concurrent d'IBM pour les bases de données, et le premier fournisseur de bases de données de ...SAP! Car SAP maîtrise depuis longtemps les stratégies de « coopétition » : alors que IBM s'était désengagé, à la fin des années quatre-vingt dix, du secteur des applications *business*, marché principal de l'éditeur allemand, ce dernier se développait dès le début des années 2000 sur le marché des portails *web*, axe prioritaire de croissance de IBM... Mais, à partir de 2002, IBM lance comme nouvel

<sup>6</sup> Editeur de logiciels allemand, n°1 mondial des ERP

<sup>7</sup> Editeur de logiciels américain, n°1 des bases de données et n°2 des ERP

axe stratégique de développement les architectures orientées services (SOA), et les *web services*<sup>8</sup>. En lançant ces nouveaux standards, IBM et ses partenaires remettaient en question le modèle concurrentiel du logiciel propriétaire adopté par les progiciels intégrés de type SAP R/3<sup>9</sup>.

Ainsi, l'industrie des technologies de l'information en général, semble être particulièrement propice aux relations de « coopétition » qui deviennent systématiques. L'existence de standards, la nécessaire interopérabilité des matériels et des logiciels, et l'innovation technologique incessante imposent une ouverture technologique plus accrue, et une mise en commun des ressources. Des firmes concurrentes sont ainsi amenées à coopérer ensemble afin de rendre leurs standards compatibles dans le but d'accroître la taille de leur réseau et la valeur pour le client (Shapiro et Varian, 1999). On assiste ainsi à une évolution du comportement concurrentiel vers plus de concurrence et de coopération à la fois (Contractor et Lorange, 2002 ; Shapiro et Varian, 1999). Par exemple, dans l'entreprise Oasis<sup>10</sup>, une des firmes de notre échantillon, le service de communication interne sur la concurrence avait diffusé par l'intranet du groupe une communication aux managers de l'ensemble des filiales sur la question des relations de « coopétition » avec un de leurs partenaires historiques, l'entreprise Soft-Paradise, faisant également partie de notre échantillon. Extrait :

« **Oasis et Soft-Paradise : Amis ou ennemis ?** Qu'arrive-t-il lorsqu'une relation d'affaires symbiotique se transforme en relation concurrentielle ? Dans le monde rapidement changeant des technologies de l'information, des firmes comme Oasis sont souvent amenées à coopérer et à être en compétition avec d'autres firmes simultanément. Cette « co-opétition », un mélange de coopération et de compétition, est peut-être nulle part ailleurs aussi évidente qu'au sein des relations que Oasis entretient avec Soft-Paradise (...) L'alliance de Oasis et de Soft-Paradise reflète plus de 30 ans de leadership basé sur une relation continue de collaboration, d'innovation et de service au client. En effet, les solutions communes de Oasis et de Soft-Paradise fonctionnent sur plus de 10 000 sites dans le monde (...) Initialement, chaque firme apportait des éléments complémentaires. Aujourd'hui cependant, la relation entre Oasis et Soft-Paradise évolue. Soft-Paradise investit de plus en plus agressivement notre secteur d'activité principal (...) ».

---

<sup>8</sup> Les *web services* sont de standards permettant à des applications d'interagir au travers d'internet. Les éditeurs peuvent ainsi « héberger » différents types de solutions et de services car les applications dialoguent à distance via internet, indépendamment des plates-formes et des langages sur lesquelles elles reposent. Les *web services* devraient également permettre aux utilisateurs de ne plus acheter la totalité d'une application (comme SAP R/3 par exemple), mais uniquement quelques transactions, en fonction des besoins.

<sup>9</sup> SAP R/3 est le progiciel le plus vendu de SAP

<sup>10</sup> Nous avons volontairement modifié les noms afin de respecter la confidentialité des données

L'auteur de cette note conclut finalement sur la nécessaire ouverture des stratégies et des solutions d'Oasis à ses concurrents (et donc à Soft-Paradise), dans l'objectif d'augmenter leur pénétration et leur impact sur le marché global. La stratégie de « coopétition » d'Oasis apparaît donc claire et délibérée, mais en même temps « imposée » par les lois du marché des TI fortement concurrentiel. Elle confirme les propositions de Shapiro et Varian (1999) relatives à l'économie de l'information : les firmes doivent renoncer à leur orgueil et mettre en place le maximum de partenariats, indépendamment des comportements de leurs partenaires. Toutefois, ce comportement résolument rationnel au plan des stratégies mondiales doit être nuancé par les stratégies individuelles menées au plan local, symbolisées par les actions et les représentations des *alliance managers*.

#### **4.2. L'ÉCHANGE DE SAVOIR ENTRE CONCURRENTS À TRAVERS L'INTERACTION DES ALLIANCE MANAGERS**

Malgré les accords médiatiques conclus au plan mondial, la création de confiance entre groupes initialement rivaux est particulièrement déterminante pour que la relation de coopération s'installe et perdure. En effet, lorsque deux organisations concurrentes décident de s'allier, la confiance est loin d'être immédiate : l'autre organisation est d'abord perçue comme une rivale et il est difficile de travailler ensemble. Comme nous l'avons vu précédemment, il est alors nécessaire de mettre en place une structure organisationnelle et économique qui facilite les relations de « coopétition » entre les deux firmes : structure et reporting adaptés, incitations financières, dispositifs relationnels plutôt que transactionnels, communication interne, implication de la direction etc.

Pourtant, notre étude confirme qu'il faut ajouter à cet élément économique une dimension sociale. En effet, les événements de nature sociale, parce qu'ils créent une intimité, voire une complicité entre les acteurs, permettent d'abolir la distance existante et de créer la confiance, en particulier entre rivaux. Des managers :

« [...] La confiance, c'est la chose la plus importante, surtout lorsque l'on fait du *business* avec des concurrents. » » (*Alliance manager*)

« Comme il existe un très grand *turn over* dans le secteur informatique, on fait en sorte que les gens se rencontrent, qu'ils se connaissent mieux, qu'ils connaissent mieux la société [...] » (*Alliance manager*)

L'échange de savoir implique donc un processus complexe qui demande des efforts collaboratifs d'interaction sociale (Tsai, 2002 ; De Rond, 2003). Comme le disait Cléobule (V<sup>ème</sup> s. av. J.-C.): « Il faut rendre service à son ami, pour qu'il soit (encore) plus un ami ; à son ennemi pour s'en faire un ami. Car il faut se garder du reproche de ses amis et du complot de ses ennemis » (Cléoboulos de Rhodes dans Laërce, 1999 [vers 270 après J.-C.]). L'interaction sociale est ainsi indispensable dans ce processus car elle peut créer la confiance et impulser la coopération (Tsai, 2002). Or, comme l'analyse l'a montrée, plus les firmes sont en concurrence et plus les relations informelles sont nécessaires pour l'échange de savoir.

Dans les grandes organisations, cette interaction se fait essentiellement à travers les *alliance managers* dont le rôle doit être ici souligné, car cette fonction, de plus en plus présente dans les entreprises, a néanmoins été très peu étudiée dans la littérature (Spekman et al, 1998). Prendre en compte les représentations des responsables d'alliances est primordial pour comprendre les relations interfirmes sur le plan local, et les raisons pour lesquelles certaines alliances ne fonctionnent pas dans la pratique. En effet, comme l'ont suggéré Ring et Van de Ven (1994), l'évolution d'une alliance repose sur des principes d'équité et d'efficacité, sur lesquels les *middle managers* jouent un rôle particulièrement critique (cf Payaud, 2003). Par exemple, les *alliance managers* interviewés réalisent systématiquement une « cartographie émotionnelle », au sens de Baldwin et Bengtsson (2004), de leurs partenaires-concurrents : ils les classent en fonction de leur degré de loyauté, et dénigrent ceux qui n'ont pas un comportement suffisamment coopératif. Exemple de propos relevés :

« Mr X n'a rien compris aux relations de partenariat. » (*Alliance manager*)

« La société Soft-Paradise pratique des tarifs prohibitifs avec ses partenaires, et même avec nous, alors que nous réalisons ensemble un chiffre d'affaires très important. » (*Alliance manager*)

Bien évidemment, ces représentations ne favorisent pas la confiance ni l'échange de savoir. Aussi, nous pensons qu'un développement équilibré de relations sociales permettrait d'influencer la structure de ces cartographies mentales car, aujourd'hui, la dimension sociale n'est pas encore prise en compte dans les objectifs des *alliance managers* du secteur.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cet article avait deux objectifs. Premièrement, nous avons essayé de comprendre comment les entreprises parvenaient à résoudre le paradoxe de la « coopétition » dans la pratique. Ainsi, nous avons mis en lumière le rôle des dispositifs stratégiques et organisationnels qui encouragent les acteurs à ne gérer qu'une dimension de la « coopétition ». En particulier, la gestion du paradoxe de la « coopétition » se fait par la division des activités à l'intérieur des firmes : les *alliance managers* ne gèrent que la coopération, ils ne portent pas l'ambivalence de la relation avec leurs homologues des autres firmes, même si la relation s'avère parfois ambiguë. Notre point de vue est ainsi d'inspiration davantage aristotélicienne qu'hégélienne, puisque nous suggérons que les individus ne peuvent pas être une chose et son contraire, conformément à la logique d'Aristote.

Deuxièmement, nous voulions comprendre l'articulation entre les relations informelles, l'échange de savoir et le niveau de concurrence interfirmes. En raison de l'énorme attention que ces questions ont mobilisée, l'idée générale que les relations informelles et l'interaction sociale sont importantes dans l'échange de savoir ne surprendra personne. Néanmoins, nous soulignons dans cette recherche que plus les firmes sont concurrentes, et plus elles ont besoin de cette interaction sociale pour parvenir à échanger du savoir, et que les *alliance managers*, par leurs actions économiques et sociales, sont au cœur de ce processus.

De nombreux points restent toutefois en suspens et mériteraient d'être approfondis. Il serait par exemple intéressant d'étudier de manière plus détaillée le rôle des *alliance managers* et des commerciaux, dans une perspective à la fois concurrentielle et coopérative. Il serait également judicieux de suivre l'évolution de la « coopétition », et de l'échange de savoir, d'un point de vue longitudinal : quels sont les liens entre l'évolution de la « coopétition » et l'échange de savoir ? Comment les acteurs gèrent-ils l'échange de savoir lorsque la concurrence s'intensifie ? Enfin, l'analyse des implications des relations de « coopétition » sur la performance des firmes, et sur les relations entre catégories d'individus au sein de la firme, notamment entre les *alliance managers* et les commerciaux, pourrait s'avérer pertinente.

Les relations et les stratégies de « coopétition » constituent ainsi à nos yeux un programme de recherche encore très vaste que nous souhaiterions développer dans les prochaines années. En

particulier, nous pensons que les stratégies relationnelles actuelles et à venir ne peuvent être comprises qu'à partir d'un cadre d'analyse intégrant à la fois les paradigmes de la coopération et de la concurrence (Lado et *al*, 1997).

## Références bibliographiques

- Aron, R. (1962), *Paix et guerre entre les nations*, Calmann-Lévy, Paris.
- Astley, W.G., et Fombrun, C.J., (1984), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8, 4, 576-587.
- Baldwin, A.R. et Bengtsson, M (2004), The emotional base of interaction among competitors : an evaluative dimension of cognition, *Scandinavian Journal of Management*, 20, 1, 75-102
- Bardin, L (1993), *L'Analyse de contenu*, Paris, PUF
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2000), "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 5, 411-426.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, 178-190.
- Bresser, R. et Harl, J.E. (1986), Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, 11, 3; 408- 427
- Castilla, E, Hwang E, Granovetter, E et Granovetter, M (2000), Social Networks in Silicon Valley, 218-247, dans Chong-Moon Lee, William F. Miller, Marguerite Gong Hancock, et Henry S. Rowen, ed., *The Silicon Valley Edge*,. Stanford University Press.
- Campbell-Kelly, M. (2003), *Une histoire de l'industrie du logiciel; des réservations aériennes à Sonic le Hérisson*, Vuibert, Paris
- Chien, T.H. et Peng, T. (2005), Competition and Cooperation Intensity in a Network - A case study in Taiwan Simulator Industry, *Journal of American Academy of Business*, 7, 2; 150-155
- Cohen W.M., et Levinthal D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 28-152
- Contractor, F.-J., et Lorange, P. (2002), The growth of alliances in the knowledge-based economy, *International Business Review*, 11, 4, 485-503
- Czepiel, J.A. (1974), Word-of-mouth processes in the diffusion of a major technological innovation, *Journal of Marketing Research*, 1, 2; 172 -180

- Das T.-K. et Teng B. (2000), Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, *Organization Science*, 11, 1, 77-101
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition : managing the dynamics of strategic maneuvering*, R.Macmillan L.C., NY
- De Rond, M. (2003), *Strategic Alliances as Social Facts: Business, Biotechnology & Intellectual History*. Cambridge: The Cambridge University Press.
- De Rond, M. et Bouchikhi, H. (2004), On the Dialectics of Strategic Alliances, *Organization Science*, 15, 1, 56-69
- Doz, Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Doz, Y.L. et Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dumez H. et Jeunemaître, A. (2005), Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8, 1, 27-48
- Dussauge, P. (1990), Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiale et de l'armement, *Revue Française de Gestion*, n° 80, 5-16.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91; 481-510.
- Grant, R et Baden-Fuller, C. (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41, 1, 61-84
- Gulati, R. (1995), Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis , *Administrative Science Quarterly*. 40, 4; 619
- Gupta, A.K. et Govindarajan, V.(2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 4; 473-497
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12; 83-104.
- Hamel, G., Doz, Y, et Prahalad, C.K.(1989), Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, 67, 1, 133-139
- Hill, C.W. (1990), Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction, *Academy of Management Review*; 15, 3, 500-514
- Ibert, J (2004), La gestion des relations entre firmes concurrentes, *Revue Française de Gestion*, 30, 148, 153-177



- Inkpen, A.C. et Tsang, E.W (2005), Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30, 1; 146-165
- Jorde T.M. et Teece D.J. (1989), Competition and Cooperation : striking the right balance, *California Management Review*, 31, 3, 25-98
- Khanna, T., Gulati, R., et Nohria, N. (1998), The Dynamic of learning alliances : Competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, 19, 3; 193-210
- Khanna, T., Gulati, R., et Nohria, N. (1994), Alliances as learning races, *Academy of Management Proceedings*, 42-46
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, Management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan
- Kogut, B.(1988), Joint Ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 4; 319-332
- Lado, A., Boyd N.G. et Hanlon S.C. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *The Academy of Management Review*, 22, 1; 110-141
- Laërce, D. (1999), *Vies et Doctrines des philosophes illustres*, Librairie Générale Française
- Larson, A. (1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37, 1; 76-104
- Levinson, N.S. et Asahi, M. (1995), Cross-national alliances and interorganizational learning, *Organizational Dynamics*, 24, 2; 50-63
- Luo, Y. (2004), A coopetition perspective of MNC–host government relations, *Journal of International Management*, 10, 4, 431-451
- Miles, B. et Huberman, M., (1991), *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boek Université. Traduit de *Qualitative Data Analysis: a source book of new Methods*, Londres: Sage Publications, 1984.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1; 14-38

- Payaud, M (2003), Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique ; XIIe Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, 3,4, 5 et 6 juin 2003
- Perret V. et Josserand E. (2003), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, (sous la direction de), Ellipses, Paris
- Polanyi, M (1967), *Tacit knowing, The Tacit Dimension*, Londres: Routledge & Kegan Paul
- Ring, P.S et Van de Ven, A.H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*. 19, 1; 90-118
- Rogers, R.E.(1982), The World as a Company Town: Multinational Corporations and Social Changes, *Academy of Management Review*, 7, 3; 513-515
- Shapiro, C et Varian, H (1999), *Economie de l'information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, Paris
- Simmel (2003 [1995]), *Le Conflit*, Ed. Circé, Paris
- Spekman, R.E., Theodore M., Isabella, Lynn A. et MacAvoy, Thomas C. (1998), Alliance management, *Journal of Management Studies*, 35, 6,747-773
- Tsai, W (2002), Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization, *Organization Science*, 13, 2, 179-190
- Tsai, W et Ghoshal, S. (1998), Social Capital and Value creation : the role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, 41, 464-476
- Von Hippel, E, (1987), Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading, *Research Policy*, 16, 6; 291-303
- Young G., Smith, K.G. et Curtis, G.M. (1996), "Austrian" and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance, *Organization Science*, 7, 3, 243-255

## Annexes

### **Annexe 1 : Réponses au questionnaire concernant les alliances entre firmes concurrentes**

Alliances entre firmes très concurrentes	Questions	Alliance Manager Firme A	Alliance Manager Firme B	Alliance managerFirme C
Alliance 1	Contacts sociaux?	Non	Non	Non
	Echange de savoir ?	Non	Non	Non
Alliance 2	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	
Alliance 3	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	

Alliance 4	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 5	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 6	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 7	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 8	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 9	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 10	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	
Alliance 11	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	
	Total non/non	Total oui/oui	Total non/oui	
	11	10	2	

### Annexe 2 : Réponses au questionnaire concernant les alliances entre firmes non concurrentes

Alliances entre firmes peu concurrentes	Questions	Alliance Manager Firme A	Alliance Manager Firme B	Alliance managerFirme C
Alliance 12	Contacts sociaux?	Oui	Oui	Oui
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	Oui
Alliance 13	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 14	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 15	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 16	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	
Alliance 17	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 18	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 19	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 20	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 21	Contacts sociaux?	Oui	Oui	
	Echange de savoir ?	Oui	Oui	
Alliance 22	Contacts sociaux?	Non	Non	
	Echange de savoir ?	Non	Non	
	Total non/non	Total oui/oui	Total non/oui	
	4	12	7	