

Coopétition et performances - le cas du football professionnel français

Frédéric Le Roy
Professeur des Universités
Université Montpellier I, ERFI-ISEM
et Groupe Sup de Co Montpellier (France)

Pierre Marques
Université Montpellier I, ERFI-ISEM
et Groupe Sup de Co Montpellier (France)

Frank Robert
Professeur
Groupe Sup de Co Montpellier
Montpellier Business School (France)

Dans des recherches récentes, il est considéré que les entreprises ont intérêt, pour être performantes, à adopter des stratégies de coopétition. Ces stratégies leurs permettraient de bénéficier simultanément des avantages de la compétition et des avantages de la coopération. Cette proposition reste toutefois à confirmer plus largement. L'objectif de cette recherche est donc de tester l'hypothèse de supériorité de la stratégie de coopétition sur les stratégies de compétition et sur les stratégies de coopération. Le terrain de recherche est le football professionnel français. Les résultats obtenus montrent l'existence de comportements coopétitifs au sein du secteur. Ils montrent également l'existence d'une relation entre le comportement coopétitif des clubs et leurs performances économico-sportives ainsi qu'avec leurs performances financières. La stratégie de coopétition apparaît comme une stratégie qui permet d'obtenir à la

fois une bonne performance économique-sportive et une bonne performance financière.

Mots-clés : *Coopetition, concurrence, coopération, performance, football professionnel.*

Lately, researchers have shown that in order to be successful companies have to choose strategies of coopetition. Hence they will benefit simultaneously from competition and cooperation. However, this point of view has to be widely confirmed. Then, the aim of this research is to test the superiority of coopetition over strategies of either competition or cooperation. The research field is the French professional football. The figures obtained show that coopetitive behaviours exist within the sector. They also prove that there is a relationship between the clubs' coopetitive behaviour, their economic-sportive performances together with their financial performances. The strategy of coopetition turns out as a strategy allowing getting a good economic-sportive performance and a good financial performance at the same time.

Keywords: *Coopetition, competition, cooperation, performance, professional soccer.*

En investigaciones recientes, se considera que las empresas tienen interés, para alcanzar su desempeño en adoptar estrategias de "coopetición". Estas estrategias les permitirían gozar simultáneamente de ventajas de la competición y las ventajas de la cooperación. Esta proposición está por confirmar más ampliamente. El objetivo de esta investigación es, demostrar la superioridad de la estrategia de "coopetición" sobre las estrategias de competición y respecto de las estrategias de cooperación. El campo de este estudio es el fútbol profesional francés. Los resultados obtenidos muestran la existencia de comportamientos "coopetitivos" en el sector. También muestran la existencia de una relación entre el comportamiento "coopetitivo" de los clubes y su desempeño económico-deportivo así como con su desempeño financiero. La estrategia de "coopetición" aparece como una estrategia que permite obtener a la vez un buen desempeño económico-deportivo y un buen desempeño financiero.

Palabras claves: *"Coopetition", competición, cooperación, realización, fútbol profesional.*

Introduction

« Une tribu est puissante si ses ennemis sont puissants »

Proverbe indien

Les approches conventionnelles de la pensée stratégique recommandent, de manière générale, deux types de comportements opposés. Le premier consiste à être plutôt agressif avec ses concurrents (D'Aveni, 1994). Le second, *a contrario*, consiste à coopérer, notamment en opérant des rapprochements stratégiques comme les alliances, les fusions, les acquisitions, etc. (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl 1986). *A priori*, une entreprise doit faire le choix entre ces deux stratégies opposées.

Dans des travaux plus récents, la meilleure stratégie consiste à opter pour ces deux comportements simultanément. Le concept de « coopétition » rend alors compte de la nécessité pour les firmes de prendre en compte à la fois leurs propres enjeux compétitifs et les opportunités de coopération qui se présentent à elles (Bengtsson et Kock, 1999 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Dagnino et al, 2007 ; Lado et al, 1997 ; Lecoq et Yami, 1994 ; Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005). L'intérêt est de bénéficier à la fois des avantages de la compétition, qui agit comme un stimulant, et des avantages de la coopération, qui procure des ressources supplémentaires.

Cette proposition reste toutefois à confirmer plus largement. Si plusieurs recherches empiriques établissent bien un lien positif entre les stratégies de coopétition et la performance (Bengtsson et Kock, 2000 ; Bengtsson et Sölvell, 2004 ; Child et Faulkner, 1998 ; Fjelstad et al., 2004 ; Lazzarini, 2007), d'autres travaux ont des résultats plus contrastés (Rindfleisch et Moorman, 2003 ; Uzzi, 1997). La supériorité de la stratégie de coopétition sur les stratégies plus concurrentielles ou plus coopératives reste à établir.

Dans cette perspective, le terrain de recherche est le football professionnel français et, plus précisément, les organisations qui ont participé aux championnats de France de football de Ligue 1 et de Ligue 2 lors de la saison 2005-2006. Les résultats obtenus montrent, tout d'abord, l'existence de comportements coopétitifs au sein du secteur. Ils montrent, ensuite, l'existence d'une relation entre le comportement coopétitif de certains clubs et leurs performances économique-sportives ainsi qu'avec leurs performances financières. La stratégie de coopétition apparaît comme une stratégie qui permet d'obtenir à la fois une bonne performance économique-sportive et une bonne performance financière.

1. – Fondements théoriques

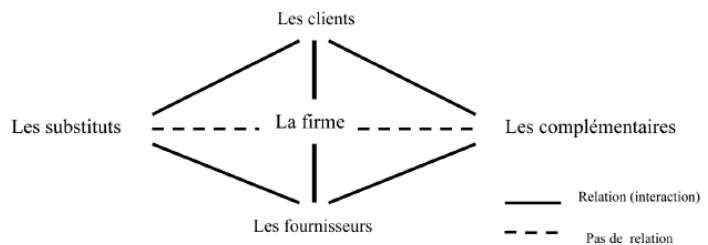
1.1. La coopétition : un nouveau mode relationnel entre concurrents

La coopétition est, initialement, une application de la théorie des jeux au monde des affaires. Dans ce cadre, Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996) fondent le concept de coopétition sur l'idée que des entreprises concurrentes peuvent tirer profit du fait de travailler ensemble, ce qui revient à avoir simultanément une relation concurrentielle et coopérative. En adoptant une conception proche de celle de Perroux (1973), pour qui l'économie est un « mélange de guerre et de paix », la coopétition n'est pas considérée comme l'alternance mais comme la simultanéité de la guerre et de la paix.

La théorie des jeux permet à Brandenburger et Nalebuff (1996) de dépasser les conceptions classiques, dans lesquelles il y a un gagnant et un perdant (jeux à somme nulle), pour inscrire le concept de coopétition dans une conception où il n'y a que des gagnants (jeux à somme non nulle). Ces jeux à somme non nulle, quand ils sont répétés à l'infini, conduisent, sous certaines conditions, à un équilibre coopératif, qui est la situation dans laquelle tous les acteurs gagnent le plus, c'est-à-dire une situation dans laquelle tous les joueurs gagnent plus que ce qu'ils avaient investi (Axelrod, 1984).

A partir de ce raisonnement, les deux auteurs introduisent le concept de réseau de valeur (cf. schéma 1). Dans ce réseau, l'entreprise est amenée à s'interroger sur ses éventuels « complémentaires », c'est-à-dire sur les acteurs « dont le produit confère une valeur plus grande, aux yeux des clients, au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul » (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Ils recommandent donc d'abandonner les concepts de partenaire et de rival pour adopter ceux de « complémentaires » et de « substituts », qui sont ceux qui proposent une création de valeur alternative pour les clients.

Schéma 1 : le réseau de valeur
(Nalebuff et Brandenburger, 1995)



Dans une deuxième approche, Lado et al. (1997) posent les jalons d'une conceptualisation de la coopétition dans la littérature en management stratégique. Lado et al. (1997) rappellent que le management stratégique est largement dominé par deux paradigmes : la compétition et la coopération. En s'appuyant sur les travaux de Teece (1989), dans lesquels les managers considèrent qu'il est vital pour la performance que les firmes alternent compétition et coopération, ils tentent de proposer un cadre d'analyse de la coopétition susceptible de prendre en compte les exigences pourtant paradoxales de la coopération et de la compétition.

Ce cadre présente les croisements possibles entre deux orientations : l'une compétitive et l'autre coopérative (cf. tableau 1). En fonction du degré fort ou faible de chacune de ces orientations, quatre comportements peuvent être identifiés : collaboratif, monopolistique, compétitif et enfin syncrétique. Le comportement syncrétique correspond au cas dans lequel les entreprises ont simultanément une forte orientation coopérative et une forte orientation compétitive.

Tableau 1 : Modèle syncrétique du comportement de recherche de rente (adapté de Lado et al., 1997)

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

A leur tour, Bengtsson et Kock (1999) définissent la coopétition 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 ». Quatre stratégies relationnelles sont définies : les stratégies de coexistence, de coopération, de compétition et de coopétition. L'adoption d'une de ces stratégies dépend à la fois du besoin en ressources extérieures et de la position relative sur le secteur (cf. tableau 2). La stratégie de coopétition correspond au cas où le besoin en ressources extérieures est fort et où la position relative sur le secteur est forte.

Tableau 2 : Typologie de relations entre concurrents
(adapté de Bengtsson et Kock, 1999)

| | | Position relative sur le secteur | |
|----------------------------------|--------|----------------------------------|-------------|
| | | Forte | Faible |
| Besoin en ressources extérieures | Fort | Coopétition | Coopération |
| | Faible | Compétition | Coexistence |

1.2. Coopétition et performance

Les différents travaux théoriques sur la coopétition considèrent que ce mode relationnel peut devenir une alternative aux modèles de coopération et de compétition. Bengtsson et Kock (1999), Brandenburger et Nalebuff (1996) et Lado et *al.* (1997) s'entendent pour affirmer que la coopétition a un effet positif sur la performance ou, du moins, sur des variables clairement identifiées comme susceptibles de la favoriser de manière significative. Les gains potentiels sont les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorise l'innovation.

Plus précisément, la stratégie de coopétition permet à une firme de bénéficier à la fois des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération. L'intérêt pour une firme de se placer en situation de compétition réside dans la stimulation qu'elle implique (Lado et *al.*, 1997). L'entreprise est poussée à développer régulièrement de nouvelles combinaisons productives qui lui permettent d'être compétitive. L'intérêt pour une firme de se placer dans une situation de coopération réside dans l'accès à des ressources, des compétences et des connaissances qui, sinon, lui seraient inaccessibles (Lado et *al.*, 1997).

Dans ce raisonnement, une firme qui se place uniquement en situation de compétition n'a pas accès aux ressources liées à la coopération. De la même façon, une entreprise qui se place uniquement en situation de coopération n'est pas stimulée par la compétition. En revanche, une firme qui se place simultanément dans une situation de compétition et de coopération est stimulée pour devenir plus compétitive tout en bénéficiant de ressources supplémentaires pour devenir effectivement plus compétitive. La compétition et la coopération simultanée devraient donc conduire une entreprise à être plus performante qu'une entreprise qui choisit comme mode relationnel uniquement la compétition ou uniquement la coopération.

L'adoption d'une stratégie de coopétition ne va pas, toutefois, sans un certain nombre de coûts et d'effets négatifs. Dès 1991, Hamel (1991) montre que les firmes en concurrence n'apprennent pas toutes autant les unes des autres. Il y a des situations d'asymétrie des apprentissages qui peuvent conduire à un véritable pillage des compétences d'une entreprise par son coopétiteur. De la même façon, Uzzi (1997), en recourant à des études de cas, montre que la coopération entre firmes concurrentes peut être bénéfique, tout en comportant plusieurs risques, comme la vulnérabilité aux chocs extérieurs et l'isolement. Dans cet ordre d'idée, Rindfleisch et Moorman (2003) montrent que les entreprises qui sont engagées dans des alliances avec leurs concurrents peuvent avoir tendance à perdre leur orientation client

Ces coûts et effets négatifs de la coopétition semblent être inférieurs aux gains et effets positifs que la coopétition permet d'obtenir. La plupart des recherches empiriques vont dans le sens de la supériorité de la stratégie de coopétition. Bengtsson et Kock (2000) montrent ainsi, dans une étude qualitative, que la coopétition est la relation la plus avantageuse entre concurrents. Dans une approche plus quantitative, Bengtsson et Sölvell (2004) confirment ce résultat en identifiant les déterminants de la performance des stratégies concurrentielles et coopératives.

Les résultats obtenus par Child et Faulkner (1998), lorsqu'ils étudient la coopération et la concurrence au sein d'une alliance, vont également dans le même sens : les situations dans lesquelles les apprentissages mutuels sont les plus forts sont celles où la coopération et la compétition sont les plus fortes. De la même manière, Fjelstad et al. (2004) montrent que la coopétition permet la réduction des coûts de production et le développement du nombre d'utilisateurs dans les économies de réseaux. Enfin Lazzarini (2007) met en évidence l'impact positif des alliances entre compagnies aériennes pour le taux de remplissage des avions.

Nous poserons donc l'hypothèse suivante.

Hypothèse : Les stratégies de coopétition conduisent à des performances supérieures à celles obtenues par les stratégies de compétition et à celles obtenues par les stratégies de coopération.

2. – Méthode

2.1. L'industrie du football professionnel français

L'industrie étudiée est celle du football professionnel français. Deux raisons motivent ce choix. La première est que le football professionnel français est l'objet simultané d'une forte orientation compétitive et d'une forte orientation coopérative. L'essence même de l'existence du football professionnel est la « compétition ». Les clubs qui en font partie s'affrontent sur les terrains sportifs mais aussi et surtout au niveau économique. Par exemple, tous les clubs sont en concurrence directe pour attirer des sponsors. Malgré l'intensification croissante de la compétition, les clubs ont intégré une forte dimension coopérative. Ils se sont regroupés pour négocier collectivement les droits de retransmission qui représentent tout de même la moitié de leurs ressources. De la même manière, les clubs coopèrent largement entre eux en ce qui concerne les mouvements de joueurs.

L'échantillon est composé de l'ensemble des clubs de football professionnel qui participent aux compétitions françaises de football : Championnats de France de Ligue 1, de Ligue 2, Coupe de France, Coupe de la Ligue ainsi que les Coupes européennes. Nous considérerons l'ensemble des comportements de ses 40 acteurs lors de la saison qui couvre les années civiles 2005 et 2006 (Saison 2005-2006).

2.2. Les variables

Trois variables sont l'objet de mesures : la stratégie concurrentielle, la stratégie coopérative et les performances. La stratégie coopérative n'est pas mesurée en elle-même. Elle est considérée comme le résultat de la concomitance d'une stratégie concurrentielle et d'une stratégie coopérative. Les données sont obtenues à partir du rapport annuel de la DNCG, de la base de données en ligne www.soccerassociation.com et du site internet d'évaluation financière des mouvements de joueurs www.transfertmarkt.de.

La stratégie concurrentielle est composée de tous les comportements qui permettent aux clubs de développer un avantage sur leurs concurrents dans cette industrie. Il en est ainsi des salaires versés aux joueurs, du nombre et du prix des transferts, des budgets de sponsoring et de merchandising. Les indicateurs sont les suivants :

- Masse salariale : somme alloué au paiement des salariés du club

- Nombre de transferts entrants : somme des joueurs achetés par le club
- Nombre de transfert sortants : somme des joueurs vendus par le club
- Montant moyen des achats : somme des fonds investis pour accueillir des nouveaux joueurs (transferts entrants plus prêts entrants) divisé par le nombre d'achats.
- Montant moyen des ventes : somme des fonds reçus pour la sortie de joueurs (transferts sortants plus prêts sortants) divisé par le nombre de ventes.
- Sponsoring et publicité : montant perçu par les clubs pour les contrats publicitaires.
- Merchandising : montants perçus par un club sur la vente de produits dérivés

La stratégie coopérative est composée de tous les comportements spécifiques à cette industrie qui correspondent à des situations dans lesquelles elles coopèrent avec les autres clubs. Il en est ainsi de la coopération dans les instances du football français et européen et de la politique de prêts de joueurs entre clubs. Les indicateurs sont les suivants :

- Présence dans les instances : la présence d'un membre d'un club au sein du comité de direction ou du conseil d'administration est comptabilisée. Les trois instances prises en compte sont la LFP (Ligue de Football Professionnel), l'UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football) et le G 14 (GIE composé de 18 clubs européens).
- Nombre de prêts entrants : somme des joueurs prêtés par un autre club
- Nombre de prêts sortants : somme des joueurs prêtés par le club

Les performances des clubs sportifs ont une double dimension économique et sportive. Les indicateurs correspondent à chacune de ces deux dimensions :

- Indice de performance sportive (IPS) : moyenne du nombre de points marqués par match (3 points par victoire, 1 point par match nul et 0 point pour une défaite) sur la totalité de la saison divisée par le rang du club au sein du championnat national : les clubs de Ligue 1 sont classés de la position 1 à la position 20 tandis que ceux de Ligue 2 sont classés de la position 21 à 40.
- Coefficient UEFA : ensemble des performances sportive des clubs qui participent aux compétitions européennes.

- Moyenne de points marqués : nombre de points marqués par chacun des clubs (3 points à chaque victoire, 1 point à chaque nul et 0 point par défaite) divisé par le nombre de matchs joués toutes compétitions confondues (nationales et internationales).
- Résultats net : résultat financier du club lors de l'exercice comptable
- Actif : total du bilan.

3. – Résultats

3.1. La matrice des corrélations des variables standardisées

La matrice montre qu'il existe une corrélation positive (0,434) entre la présence des clubs dans les instances professionnelles et les droits télévisuels (cf. tableau 3). Or, c'est principalement au sein de ces instances que les clubs négocient les montants des droits télévisuels qui constituent environ 50% de leurs ressources. Le merchandising est quant à lui corrélé positivement à l'efficacité sportive (0,617 avec un seuil de signification inférieur à 0,01) ce qui traduit l'importance pour les clubs des enjeux liés au développement de la vente de leurs produits dérivés.

Structurellement, on peut constater que l'importance de l'actif d'un club est corrélée aux recettes des matchs, aux recettes publicitaires et à la masse salariale. Ces relations confirment que les clubs les plus importants en terme d'actifs sont ceux qui réussissent à obtenir les meilleures ressources directes (spectateurs, sponsors, etc...), mais que cette situation les amène à être les plus dépensiers en terme de salaires pour attirer les meilleurs joueurs. L'intense rivalité dans le secteur est également confirmée par le fait que l'IPS est corrélée à la masse salariale.

Les mouvements de joueurs font apparaître des relations intéressantes. Les mouvements entrants et sortants sont corrélés entre eux, ce qui montre que les clubs se renforcent dans des proportions similaires aux départs qu'ils subissent ou initient.

Il apparaît également que l'actif des clubs est fortement corrélé au montant moyen des achats et à la masse salariale. Cela montre que plus les clubs sont importants, plus ils achètent des joueurs de grande valeur aux salaires importants. La masse salariale est également corrélée à l'IPS. Nous pouvons en déduire que les clubs performants au niveau sportif sont ceux qui supportent les plus gros salaires.

Tableau 3 : Matrice des corrélations des variables standardisées

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|-------|---------|--------|---------|-------|-------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|----------|----------|---------|--------|
| | IFS | CUEFA | RESUNET | RMATCH | SFONPUB | MERCH | ACTIF | PRETIN | PRETOUT | PRESINS | DROITV | TRANSIN | TRANSOUT | MOYACHAT | MOYVENTE | MASALAR | MOYPTS |
| IFS | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CUEFA | 0,33 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESUNET | 0,23 | 0,11 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| RMATCH | 0,49 | 0,44 | -0,43 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | |
| SFONPUB | 0,46 | 0,48 | -0,35 | 0,93 | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| MERCH | 0,62 | -0,04 | -0,05 | 0,25 | 0,25 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| ACTIF | 0,45 | 0,59 | -0,41 | 0,92 | 0,94 | 0,25 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| PRETIN | 0,01 | 0,07 | 0,15 | 0,07 | 0,08 | -0,16 | -0,03 | 1,00 | | | | | | | | | |
| PRETOUT | 0,27 | 0,45 | 0,00 | 0,55 | 0,62 | -0,03 | 0,56 | 0,42 | 1,00 | | | | | | | | |
| PRESINS | 0,13 | 0,25 | -0,03 | 0,28 | 0,43 | 0,01 | 0,44 | -0,22 | 0,29 | 1,00 | | | | | | | |
| DROITV | 0,75 | 0,54 | -0,04 | 0,79 | 0,80 | 0,39 | 0,86 | 0,04 | 0,59 | 0,43 | 1,00 | | | | | | |
| TRANSIN | -0,22 | 0,11 | 0,01 | -0,03 | 0,00 | -0,16 | -0,06 | 0,39 | 0,33 | -0,25 | -0,15 | 1,00 | | | | | |
| TRANSOUT | -0,15 | 0,24 | -0,31 | 0,24 | 0,31 | -0,02 | 0,28 | 0,17 | 0,32 | 0,01 | 0,07 | 0,52 | 1,00 | | | | |
| MOYACHAT | 0,44 | 0,34 | -0,48 | 0,87 | 0,84 | 0,32 | 0,91 | -0,17 | 0,36 | 0,46 | 0,80 | -0,21 | 0,10 | 1,00 | | | |
| MOYVENTE | 0,66 | 0,34 | -0,22 | 0,49 | 0,61 | 0,54 | 0,61 | -0,04 | 0,31 | 0,29 | 0,63 | -0,08 | 0,26 | 0,52 | 1,00 | | |
| MASALAR | 0,62 | 0,58 | -0,26 | 0,86 | 0,89 | 0,33 | 0,95 | 0,00 | 0,55 | 0,48 | 0,94 | -0,14 | 0,22 | 0,86 | 0,71 | 1,00 | |
| MOYPTS | 0,50 | 0,14 | 0,09 | 0,40 | 0,49 | 0,31 | 0,45 | -0,19 | 0,15 | 0,49 | 0,51 | -0,41 | -0,08 | 0,45 | 0,47 | 0,53 | 1,00 |

3.2. L'analyse en composante principale

L'ACP (validée par les tests de faisabilité présents en annexe 1) est menée sur l'ensemble des variables relatives aux catégories suivantes : performance sportive et financière, coopération et concurrence.

La règle de Kaiser, le scree-test de Cattell, le critère de parcimonie et de variance expliquée minimum sont utilisés pour déterminer le nombre d'axe qui résume au mieux les dix-sept variables. L'analyse factorielle fait apparaître quatre axes : liens économique-sportifs (1), mouvements de joueurs (2), efficacité financière (3) et vente des produits dérivés (4). Les variables sont bien représentées par le plan factoriel comme en témoigne la matrice des composantes présente en annexe.

L'axe 1 est composé des variables : recettes matchs, sponsors et publicité, actif du club, droits télévisuels, montant moyen des achats et masse salariale (cf. schéma 1, annexe 2). Il rassemble essentiellement les variables financières des clubs de football et rend compte d'une grande importance des ressources directes perçus par les clubs et leur lien avec l'efficacité sportive. En d'autres termes, la puissance financière d'un club de football est bien liée à son efficacité sportive.

De plus, les droits télévisuels qui sont issus d'une négociation commune de tous les clubs auprès des diffuseurs apparaissent ici également et traduisent l'importance des négociations collectives menées par les clubs. Enfin, les montants moyens des achats, des ventes et la masse salariale traduisent le fait que les niveaux d'intensité concurrentielle sont également proches. De manière

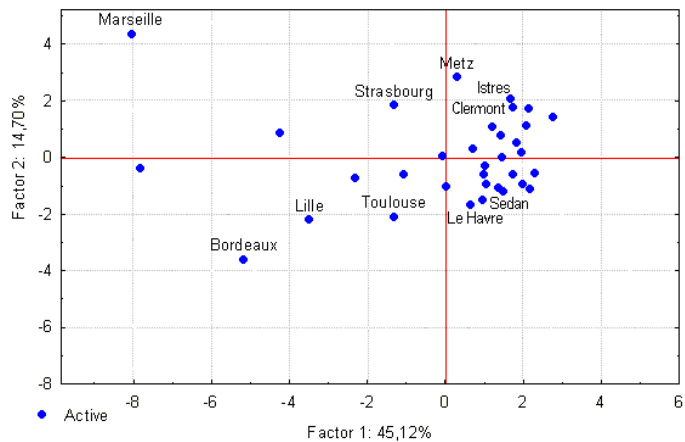
générale, l'axe 1 est caractérisé par les variables financières puis, ensuite, dans une moindre mesure par l'efficacité sportive.

Le deuxième axe (cf. schéma 2, annexe 2) est composé des variables traduisant la politique de prêt et de transfert des clubs (Prêts in, Prêts out, Nb de transferts in, Nb de transferts out) et est nommé mouvements de joueurs. Il traduit la simultanéité des transferts et des prêts de joueurs. Or, les transferts sont le reflet d'un comportement compétitif alors que les prêts ont une dimension coopérative. La présence simultanée de comportements coopératifs et compétitifs sur le même axe¹ montre qu'il existe bien des comportements de coopération au sein du football professionnel français.

Le troisième axe est composé du résultat net mesurant l'efficacité financière des clubs. Le quatrième axe quant à lui traduit l'existence d'une relation entre le merchandising et l'efficacité sportive.

Afin de mettre en évidence ces relations les clubs sont projetés sur les axes 1 et 2. En d'autres termes, la position des clubs est étudiée par rapport aux liens économique-sportifs (axe 1) et aux liens coopératifs relatifs aux mouvements de joueurs (axe 2).

Schéma 2 : Projection des clubs sur les axes 1 et 2



Marseille se détache par rapport à tous les autres clubs par son comportement coopératif sur l'activité joueurs. Dans une moindre

1. Variables proches entre elles et corrélées avec l'axe.

mesure, Metz, Strasbourg, Istres et Clermont pratiquent des stratégies de coopération sur cette même activité. A l'inverse, le comportement stratégique de Bordeaux en la matière fait état de très peu de coopération. De la même manière, Lille, Toulouse, Le Havre et Sedan se distinguent par leur faible implication en la matière.

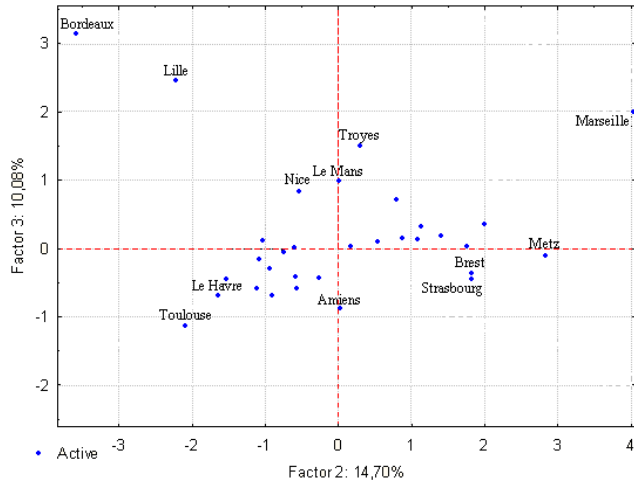
Ces deux groupes de clubs ont donc adopté lors de cette saison, deux types de comportements différents concernant les mouvements de joueurs. Les premiers ont mobilisé à la fois des stratégies coopératives (en multipliant le nombre de prêts) et des stratégies compétitives (en multipliant aussi le nombre de transferts) alors que les seconds ont privilégié l'une ou l'autre de ces deux stratégies. Par ailleurs, Marseille et Paris sont éloignés de l'origine concernant l'axe économique-sportif qui reflète une efficacité peu en phase avec leurs budgets. A l'inverse, Sète avec le budget le plus faible termine logiquement à la dernière place.

La projection des clubs dans le plan factoriel (cf. schéma 4) permet d'identifier quatre zones (cf. tableau 4). En fonction du niveau de coopération sur les mouvements de joueur et de l'efficacité économique-sportive, nous constatons que 70,58 % des clubs ont un bon rapport économique-sportif. Parmi eux, 35,29 % adoptent des stratégies de coopération concernant les mouvements de joueurs. Cette répartition des clubs ne permet pas d'avancer que ce sont les clubs qui ont le plus recours à des stratégies de coopération qui ont le meilleur rapport économique-sportif ni non plus de prétendre le contraire.

Tableau 4 : Répartition en pourcentage des clubs

| | | Efficacité économique-sportive | | Totaux |
|---|--------|--------------------------------|---------|---------|
| | | Faible | Forte | |
| Niveau de coopération sur les mouvements de joueurs | Fort | 11,76 % | 35,29 % | 47,05 % |
| | Faible | 17,65 % | 35,29 % | 52,94 % |
| Totaux | | 29,41 % | 70,58 % | 100 % |

La projection de ces clubs dans le deuxième plan factoriel, prenant en compte l'efficacité financière (axe 1) et la coopération (axe 2), permet d'affiner l'analyse. Leur positionnement selon ces deux critères fait apparaître une cohérence dans les groupes de clubs identifiés par les axes précédents (coopétition et rapport économique-sportif). Marseille se distingue comme étant le seul club associant une très bonne efficacité financière et un fort niveau de coopération (zone en haut à droite). Bordeaux et Lille présentent également une bonne efficacité financière mais sont associés à un faible niveau de coopération (zone en haut à gauche).

Schéma 3 : Projection des clubs sur les axes 2 et 3

Par opposition à ces deux groupes de clubs, Toulouse, Le Havre et Sedan utilisent peu la coopération et présentent une faible efficacité financière (zone en bas à gauche). Metz, Istres et Clermont adoptent un certain niveau de coopération mais sont caractérisés par une efficacité financière moyenne par rapport à l'ensemble des clubs.

3.3. L'analyse typologique

Cette analyse permet de regrouper les clubs de football professionnels en groupes au sein desquels les clubs tendent à être similaires entre eux. A l'issue de l'AFC menée dans le paragraphe précédent, les scores factoriels sont sauvegardés pour mettre en oeuvre les algorithmes de classification. Deux types de méthodes sont généralement utilisées : la méthode « polythétique hiérarchique ascendante » et la méthode des « nuées dynamiques ».

L'utilisation dans un premier temps de l'algorithme de classification hiérarchique permet de définir le nombre de sous-groupes éventuels. Pour cela la méthode de Ward est mise en oeuvre. La lecture de la chaîne d'agrégation, du diagramme en stalactite vertical et du dendrogramme nous laisse envisager six groupes.

La présence de trois groupes composés uniquement d'un seul club peut être constatée. Il s'agit des groupes (1, 5, 9) composés respectivement de Bordeaux, Marseille et Paris. Ces trois clubs ont des caractéristiques nettement plus marquées que l'ensemble des autres clubs professionnels, que ce soit en terme de coopération, d'efficacité économique-sportive ou financière. Bordeaux utilise très

peu la stratégie de coopération sur ses mouvements de joueurs. A l'inverse les dirigeants Marseillais choisissent abondamment cette stratégie en vendant et prêtant de nombreux joueurs au cours de la saison. Quand au club parisien, il reste très proche du comportement moyen de l'ensemble des clubs.

Ces trois clubs se démarquent également en affichant des résultats économique-sportifs et financiers nettement plus faibles que l'ensemble des autres clubs. Leur présence risque de modifier arbitrairement la typologie de club obtenue. Nous avons donc dans un premier temps arbitré en faveur d'une classification ne prenant pas en compte ces trois clubs. Toutefois il ne s'agit pas de supprimer de l'analyse des clubs considérés comme des intervenants majeurs dans les championnats. Ils constituent un groupe à part, considéré comme influent mais très différent de l'ensemble des autres clubs.

Nous appliquons à nouveau l'algorithme de Ward sur l'ensemble des clubs faisant apparaître trois groupes. Afin de vérifier la validité statistique de ces groupes et la répartition des clubs, nous utilisons une classification en « nuées dynamiques ». Cette méthode regroupée, sous l'intitulé de classification non hiérarchique, affecte les clubs dans les 3 groupes préalablement définis par la classification hiérarchique. Trois groupes sont obtenus composés de 8, 12 et 11 clubs. La qualité de la typologie est vérifiée par une analyse de la variance (ANOVA, annexe 2).

Toutes les significations des F de l'ANOVA sont bonnes (<0,05), nous pouvons poursuivre l'analyse par l'interprétation du profil des groupes de clubs. L'analyse typologique ne serait pas complète si l'on ne pouvait interpréter les profils des clubs compris dans chacun de ces groupes. L'étude des barycentres pour chacun de ces groupes va permet de définir quel type de clubs compose le football professionnel français.

Tableau 5 : Barycentres

| Barycentres | Groupes | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Efficacité économique-sportive | 0,53342 | - 0,55408 | - 0,47372 |
| Coopération sur mouvement joueurs | - 0,58474 | - 0,44561 | 0,88705 |
| Efficacité financière | 0,25790 | - 0,29794 | 0,17060 |
| Merchandising | - 1,09735 | 0,08652 | 0,33585 |

Pour chaque groupe la valeur du barycentre le plus élevée a été mise en gras et sa valeur la plus faible en italique. Lorsque le barycentre est positif cela signifie que le groupe a un niveau supérieur à la moyenne des autres clubs. Lorsque le barycentre est négatif, c'est l'inverse.

Le premier groupe est constitué des clubs suivants : Lille, Nice, Monaco, Nancy, Le Mans, Sochaux, Toulouse, Le Havre. Le groupe est caractérisé par une efficacité économique-sportive supérieure à la moyenne des autres clubs et dans une moindre mesure par une efficacité financière également supérieure à la moyenne des autres clubs. Par contre, ils sont caractérisés principalement par une faible utilisation de la stratégie de coopération et une pratique du merchandising bien plus réduite. On peut alors nommer ce groupe « Les efficaces ».

Le second groupe est composé de Sedan, Valenciennes, Caen, Dijon, Bastia, Créteil, Guingamp, Montpellier, Gueugnon, Grenoble, Amiens, Laval. Il se distingue par des barycentres négatifs pour les trois variables : efficacité économique sportive, efficacité financière et le degré de coopération. Seule la pratique du merchandising est utilisée à un niveau supérieur à celui des autres clubs. Ce groupe caractérise les « merchandisers ».

Le troisième groupe se différencie par un niveau fortement supérieur à la moyenne des autres clubs pour la variable de coopération. Il présente également des signes positifs pour l'efficacité financière et le merchandising. Ce groupe est constitué de Lorient, Troyes, Ajaccio, Strasbourg, Metz, Istres, Châteauroux, Reims, Brest, Clermont. Ce groupe est nommé les « coopérateurs ». Il confirme que la coopération existe au sein du football professionnel français.

L'étude de la relation entre la coopération et la performance menée au niveau de l'ensemble des clubs fait apparaître un lien significatif (au seuil 1%) entre la coopération et le merchandising. Il existe une corrélation positive (0,581) entre la stratégie de coopération et la vente par les clubs des produits dérivés. Lorsque l'analyse se porte sur les deux premiers sous-groupes issus de la typologie (les efficaces et les merchandisers), il n'y a pas de relation entre la stratégie de coopération et la performance des clubs. Leur niveau de performance n'est donc pas lié au faible niveau de coopération. *A contrario*, pour les coopérateurs, cette stratégie est fortement liée à l'efficacité financière mais également au merchandising. En effet, lorsque le niveau de coopération augmente, cela a pour effet de réduire l'efficacité financière de ces clubs tout en augmentant fortement la vente des produits dérivés.

Au sein des clubs nommés coopérateurs, il semble exister deux types de stratégie de coopération : les stratégies à tendance coopérative celles à tendance compétitives. La stratégie de coopération à tendance

coopérative fait intervenir les prêts de joueurs dans une proportion plus importante que les transferts. Cette stratégie assure aux clubs une bonne efficacité financière, comme le montre l'exemple de Troyes. Les clubs qui choisissent cette stratégie s'assurent une alors une très bonne efficacité financière malgré leur faible budget.

Il existe une autre stratégie de coopétition adoptée par les coopétiteurs, il s'agit d'une coopétition à tendance compétitive. Cette coopétition est caractérisée par une proportion du nombre de transferts plus importante que celle des prêts de joueurs. Ainsi, malgré une surface financière réduite, ces clubs (Brest, Clermont, Istres, Reims..) ont acheté un nombre de joueurs nettement supérieur à la moyenne des autres clubs. Cette stratégie a un coût financier qui se répercute sur leur efficacité financière.

4. – Discussion

L'objectif de cette recherche est de tester le lien entre les stratégies de coopétition et les performances. Plus précisément, il s'agit de déterminer si les stratégies de coopétition conduisent à des performances supérieures à celles obtenues par des stratégies de compétition ou par des stratégies de coopération. L'analyse des stratégies des 40 clubs professionnels français dans la période 2005-2006 montre que les stratégies de coopétition existent bel et bien dans cette industrie et que des liens existent entre ces stratégies de coopétition et les performances des clubs.

Les résultats montrent, premièrement, que les clubs tirent un bénéfice à négocier ensemble certaines de leurs ressources, puisque la présence dans les instances est liée au montant des droits télévisuels perçus. Les résultats montrent, deuxièmement, que les clubs adoptent des comportements différents en termes de mouvements de joueurs. Un certain nombre de clubs vont privilégier des comportements compétitifs, sous la forme d'achat de joueurs, d'autres clubs vont privilégier des comportements coopératifs, sous forme de prêt, et d'autres clubs, encore, vont privilégier des comportements coopétitifs, qui équilibrent les achats et les prêts de joueurs.

Les résultats montrent, troisièmement, que la stratégie de coopétition n'influe pas sur la performance économique-sportive des clubs, la proportion de clubs coopétitifs ayant un bon rapport économique-sportif étant la même que ceux considérés comme non-coopétitifs. En revanche, les résultats montrent que la stratégie de coopétition est liée à l'efficacité financière.

La typologie réalisée sur les clubs de football professionnel corroborent ces premiers résultats et confirment que les clubs adoptent des stratégies différentes. Elle fait apparaître trois types de clubs, les efficaces, les merchandisers et les coopétiteurs. Cette typologie permet d'identifier deux types de coopétition : l'une coopérative et l'autre compétitive. Les grands clubs adoptent très peu ces stratégies de coopétition. Ces clubs, pourtant dotés de budgets importants, voient leur efficacité financière diminuer. Cela est dû principalement à leur politique de conquête par l'achat de joueurs qui s'est révélée très coûteuse. Les clubs qui ont choisi la version compétitive de la coopétition sont confrontés aux mêmes difficultés que les grands clubs. En revanche, les clubs qui privilégient la coopétition coopérative, comme les clubs de Marseille et de Troyes, s'assurent une très bonne rentabilité financière, tout en ayant accès à de très bons joueurs.

Dans l'ensemble, les résultats confirment, en ce qui concerne la performance financière, la thèse de la supériorité de la stratégie de coopétition sur les stratégies de compétition et sur les stratégies de coopération. Conformément aux implications des modèles théoriques (Bengtsson et Kock, 1999 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al, 1997) et aux résultats obtenus par la plupart des études empiriques précédentes (Bengtsson et Kock, 2000 ; Bengtsson et Sölvell, 2004 ; Child et Faulkner, 1998 ; Fjelstad et al., 2004 ; Lazzarini, 2007), les avantages que les entreprises tirent de la stratégies de coopétition sont supérieurs aux avantages qu'elles tirent de la simple stratégie de compétition ou de la simple stratégie de coopération.

Il est alors intéressant de noter que cette conclusion n'est pas valide pour les performances sportives. La stratégie de coopétition est la stratégie adoptée par les clubs qui obtiennent de bonnes performances sportives et de bonnes performances financières. Ce qui signifie que, conformément aux postulats théoriques et résultats des recherches antérieures, la stratégie de coopétition permet d'être performant à un coût moindre que les autres types de stratégie. En ce sens, elle agit comme un effet de levier, qui permet d'obtenir des performances beaucoup plus élevées que ce que le permettrait le simple usage de ressources propres. Etablir des relations de coopétition avec ses concurrents revient à développer un véritable avantage coopératif en termes d'économie et de valorisation des ressources.

Ces résultats et leur interprétation ne doivent être compris que relativement aux limites de l'étude. Les comportements des firmes n'ont été observés que lors d'une seule saison. Il est possible que les firmes ayant adopté un type de comportement durant une saison n'agissent plus ainsi lors de la saison suivante. De même, il est

prudent de ne pas tirer de conclusions trop générales en étudiant uniquement les clubs français. Le football doit s'envisager de manière internationale, et la prise en compte des données relatives aux clubs allemands, anglais, espagnols et italiens serait nécessaire.

Dans cette perspective, il serait intéressant d'enrichir l'étude des stratégies de coopération au sein des clubs de football professionnels sur une période de minimum de trois saisons et en intégrant les données relatives aux cinq pays majeurs de l'espace économique européen. De même, la conduite d'interviews auprès de dirigeants de clubs pourrait s'avérer utile pour l'identification d'éventuels autres moyens de coopération. Ces études futures permettront à la fois de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus ici, et de développer de nouvelles hypothèses sur les facteurs qui conduisent à la réussite des stratégies de coopération.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASTLEY W. G. and FOMBRUN C., "Collective Strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8, 4, 1983, p. 576-587.
- AXELROD R., *The Evolution of cooperation*, Basic Books, New York, 1999.
- BENGTSSON M. and KOCK S., "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, 1999, p. 178-190.
- BENGTSSON M. and KOCK S., "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, p. 411-426.
- BENGTSSON M. and SÖLVELL O., "Climate of competition, clusters and innovative performance", *Scandinavian Journal of Management*, 20, 3, 2004, p.225,-244.
- BRANDENBURGER A. and NALEBUFF B.J., "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août, 1995, p. 57-71.
- BRANDENBURGER A. et NALEBUFF B.J., *Co-opetition*. Doubleday, 1996.
- BRESSER R. and HARL J., "Collective Strategy: Vice or Virtue?", *Academy of Management Review*, 11, 2, 1986, p. 408-427.
- CHILD J. and FAULKNER D., *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford New York, 1998.
- D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, R.Macmillan L.C., New York, 1994.

- DAGNINO G. B., LE ROY F et YAMI S., « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, volume 33, n°76, 2007, p. 87-98.
- DIRECTION NATIONALE DU CONTROLE DE GESTION DE LA LFP, *Compte des clubs professionnels*, 2007.
- DIRECTION NATIONALE DU CONTROLE DE GESTION DE LA LFP, *Situation du football professionnel français*, 2007.
- FJELDSTAD Ø., BECERRA M. and NARAYAN S., “Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry”, *Scandinavian Journal of Management*, 20, 2004, p. 173-197.
- HAMEL G., “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, volume 12, 1991, p. 83-104.
- LADO A.A., BOYD N. and HANLON S.C. “Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model”, *Academy of Management Review*, 22, 1, 1997, p. 110-141.
- LAZZARINI S.G., “The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines”, *Strategic Management Journal*, 28, 2007, p. 345-367.
- LECOQ X. et YAMI S., « L’analyse stratégique et la configuration de la valeur », *Revue Française de Gestion*, 152, 1994, p. 45-65.
- NALEBUFF B. and BRANDENBURGER A., “Co-opetition : Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy”, *Strategy et Leadership*, 25, 6, 1997.
- PELLEGRIN-BOUCHER E. et GUEGUEN G., « Stratégie de coopération au sein d’un écosystème d’affaires: une illustration à travers le cas de SAP », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume 8, issue 1, 2005, p. 109-130.
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, Paris, 1973
- RINDFLEISCH A. and MOORMAN C., “Interfirm cooperation and customer orientation”, *Journal of Marketing Research*, 40, 4, 2003, p. 421-436.
- TEECE D.J. and JORDE T., Competition And Cooperation: Striking The Right Balance”, *California Management Review*, 31, 3, 1989, p. 25-38.
- UZZI B. (1997), “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, volume 42, 1, 1997, p.35-88.

Annexe 1

Résultats des ACP contraintes et non contraintes

Qualité de représentation

| Variabes | Communalité |
|----------|-------------|
| IPS | 0,908 |
| CUEFA | 0,604 |
| RESUNET | 0,544 |
| RMATCH | 0,891 |
| SPONPUB | 0,858 |
| MERCH | 0,914 |
| ACTIF | 0,817 |
| PRETIN | 0,969 |
| PRETOUT | 0,572 |
| PRESINS | 0,756 |
| DROITV | 0,630 |
| TRANSIN | 0,918 |
| TRANSOUT | 0,721 |
| MOYACHAT | 0,592 |
| MOYVENTE | 0,897 |
| MASAL | 0,701 |
| MOYPTS | 0,956 |

Variance totale expliquée

| Composante | Valeur propres initiales | | |
|------------|--------------------------|----------------------------|-----------|
| | Total | % de la variance expliquée | % cumulés |
| 1 | 7,670 | 45,116 | 45,116 |
| 2 | 2,499 | 14,703 | 59,819 |
| 3 | 1,714 | 10,083 | 69,902 |
| 4 | 1,365 | 8,027 | 77,930 |

Indice de KMO et Teste de Bartlett

| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | | 0,723 |
|---|---------------------------|---------|
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approximé | 598,653 |
| | Ddl | 136 |
| | Signification de Bartlett | 0,000 |

Matrice des composantes

| | COMPOSANTE | | | |
|----------|------------|--------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| IPS | 0,650 | -0,368 | 0,522 | |
| CUEFA | 0,556 | | | |
| RESUNET | | | 0,832 | |
| RMATCH | 0,896 | | | |
| SPONPUB | 0,933 | | | |
| MERCH | | -0,418 | | 0,677 |
| ACTIF | 0,957 | | | |
| PRETIN | | 0,583 | 0,479 | |
| PRETOUT | | 0,527 | | |
| PRESINS | 0,492 | | | |
| DROITV | 0,929 | | | |
| TRANSIN | | 0,795 | | |
| TRANSOUT | | 0,668 | | |
| MOYACHAT | 0,883 | | | |
| MOYVENTE | 0,730 | | | 0,375 |
| MASALAR | 0,977 | | | |
| MOYPTS | 0,576 | -0,481 | | |

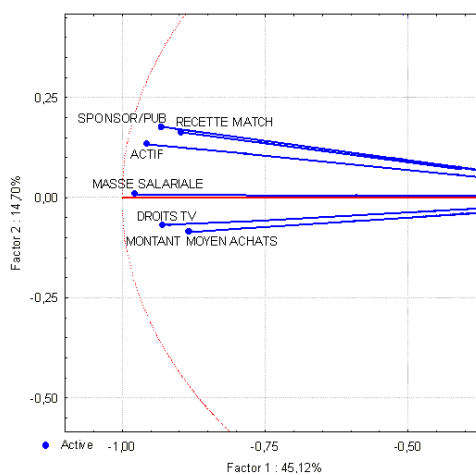
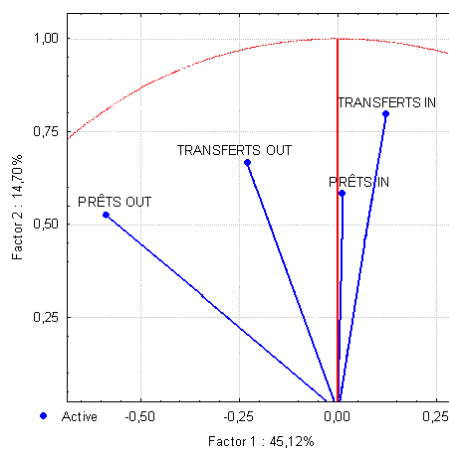
Annexe 2**Schéma 1** : Projection des variables sur l'axe 1 dans le plan factoriel**Schéma 2** : Projection des variables sur l'axe 2 dans le plan factoriel

Tableau 1 : Test du F (ANOVA)

| Facteurs | F | Signification |
|--------------------------------------|--------|---------------|
| Efficacité économique-sportive | 19,677 | 0,000 |
| Coopétition sur mouvement de joueurs | 30,239 | 0,000 |
| Efficacité financière | 3,684 | 0,038 |
| Merchandising | 18,627 | 0,000 |

Copyright of *Revue Sciences de Gestion* is the property of ISEOR and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.