

Proposition de table-ronde

Organisée par

Saïd YAMI

Sur le thème

« STRATEGIES DE COOPETITION : QUELS NOUVEAUX DEFIS ? »

Composition du panel (par ordre alphabétique) :

- **Philippe BAUMARD** (CRG Ecole Polytechnique)
- **Paul CHIAMBARETTO & Hervé DUMEZ** (PREG-CRG Ecole polytechnique/CNRS)
- **Frédéric LE ROY** (MRM-ERFI, Université Montpellier 1)
- **Saïd YAMI** (MRM-ERFI, Université Montpellier 1)

Le choix des panélistes est motivé par la proximité des recherches et les publications des uns et des autres sur la thématique portant sur les stratégies de coopération.

Les personnes qui figurent dans ce panel s'engagent à participer à la conférence.

Philippe BAUMARD CRG Ecole Polytechnique Professeur des Universités Domaine d'expertise : coopération, apprentissage en situations adverses, connaissance tacite, innovation et façades organisationnelles, échec et désapprentissage au cours de crises organisationnelles	Frédéric LE ROY (MRM-ERFI, Université Montpellier 1) Professeur des Universités Domaine d'expertise : stratégies concurrentielles, coopératives et compétitives
Paul CHIAMBARETTO PREG-CRG Ecole polytechnique Doctorant Domaine d'expertise : stratégies d'alliances dans les secteurs aérien et ferroviaire Hervé DUMEZ PREG-CRG Ecole polytechnique/CNRS Directeur de recherche CNRS Domaine d'expertise : interactions entre stratégies, structures de marché et politiques de régulation	Saïd YAMI MRM-ERFI, Université Montpellier 1 Maître de Conférences HDR Professeur affilié à Euromed Management Domaine d'expertise : stratégies de coopération, stratégies collectives, management stratégique de la connaissance

Curriculum Vitae des panélistes

Philippe Baumard est professeur des universités, chercheur au sein de la chaire innovation & régulation des services numériques de l'École polytechnique. Agrégé des facultés de l'université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), notamment à l'IMPGT. Ses thèmes de recherche sont la co-opétition, l'apprentissage en situations adverses, la connaissance tacite, l'innovation et les façades organisationnelles, l'échec et le désapprentissage au cours de crises organisationnelles. Il a été professeur visitant à la Haas School of Business, université de Californie à Berkeley, de 2004 à 2007, puis *visiting professor* à l'université Stanford (2008-2010). Il est conseiller à la recherche du groupe ESLSCA et président du conseil scientifique du conseil supérieur de la formation et la recherche stratégiques. Il est l'auteur de l'ouvrage *Le vide stratégique*, Paris : CNRS Éditions, janvier 2012.

Paul Chiambaretto est doctorant au PREG-CERG de l'Ecole Polytechnique. Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan et de Sciences Po Paris, il est agrégé d'économie et gestion. Il a aussi été *visiting student* à l'Université d'Oxford (2011). Sa thèse porte sur les stratégies d'alliances dans les secteurs aérien et ferroviaire, et sur les stratégies d'alliances entre les deux secteurs. Il est l'auteur d'un article de synthèse sur la coopétition dans le *Libellio d'Aegis*, et de deux articles à paraître dans *Journal of Airport Management* et dans *Journal of Air Transport Management*, l'un sur la concurrence train à grande vitesse et transport aérien, l'autre sur les accords intermodaux entre rail et aérien.

Hervé Dumez est directeur de recherche (CNRS), directeur adjoint du PREG de l'École polytechnique en charge du Centre de Recherche en Gestion. Il a été *visiting professor* au M.I.T. (2001) et est membre des comités éditoriaux de la *European Management Review*, *Gérer et Comprendre* et *M@n@gement*. Il est l'auteur ou coauteur de dix livres et d'une cinquantaine d'articles dans des revues à comité de lecture. Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies, structures de marché et politiques de régulation. Elles ont été menées dans divers secteurs (le ciment, la bière, l'armement, le contrôle aérien). Il a écrit également sur la méthodologie de la recherche qualitative et de l'étude de cas (l'équifinalité, la narration, la description, les *templates*, les mécanismes sociaux, les concepts, la théorisation ancrée, etc.).

Frédéric Le Roy est Professeur des Universités à l'Université Montpellier I et Directeur de l'équipe de recherche MRM-ERFI. Dans un axe majeur, ses recherches portent sur les stratégies d'affrontement entre concurrents, les stratégies de coopérations entre firmes concurrentes et les stratégies coopératives. Dans un axe mineur, ses recherches portent sur l'entrepreneuriat high-tech et l'innovation stratégique. Il est auteur de nombreux articles de recherche dans des revues nationales et internationales et plusieurs ouvrages académiques. Parmi ses publications récentes : « *Les stratégies de coopétition : rivaliser et coopérer simultanément* », DeBoeck, 2010 (en coll. avec Yami S.) et « *Coopetition: winning strategies for the 21st century* », Edward Elgar, 2010 (en coll. avec Yami S., Castaldo S. et Dagnino G.B.).

Saïd YAMI est Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier 1 (ISEM) et Professeur affilié à Euromed Management (Marseille). Membre de MRM-ERFI, ses recherches portent sur les relations de concurrence avec une focalisation sur les stratégies collectives et les stratégies de coopétition. Il a publié plusieurs articles scientifiques dans des revues nationales et internationales et plusieurs ouvrages académiques. Parmi ses publications récentes : « *Les stratégies de coopétition : rivaliser et coopérer simultanément* », DeBoeck, 2010 (en coll. avec Le Roy F.) ; « *Coopetition: winning strategies for the 21st century* », Edward Elgar, 2010 (en coll. avec Castaldo S., Dagnino G.B. et Le Roy F.) ; « *Collisions and Collaboration. The Organization of Learning in the ATLAS Experiment At the LHC* », Oxford University Press Oxford University Press, 2011 (en coll. avec Boisot M., Nordberg M. et Nicquevert B.).

« STRATEGIES DE COOPETITION : QUELS NOUVEAUX DEFIS ? »

A sa naissance, dans les années 1960, le management stratégique s'inscrit dans un paradigme de l'affrontement concurrentiel. Isolée, en rivalité avec toutes les firmes de son industrie, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel défendable qui favorisera sa compétitivité (Porter, 1982). Dans cette vision des relations interfirmes, qui se prolongera jusque dans les années 1980, la coopération et les alliances font l'objet de recherches et d'études distinctes.

A partir du milieu des années 1980, la multiplication des accords de coopération entre firmes rivales oblige à voir sous un autre angle les relations de concurrence (Dussauge, 1990 ; Hamel et al., 1989). Aujourd'hui, les entreprises se concurrencent sur certains points et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Ce phénomène est qualifié pour la première fois de « coopétition » par Ray Noorda, le fondateur de Novell. Ce néologisme, né de la combinaison des mots compétition et coopération, est popularisé par Nalebuff et Brandenburger (1996). Dans cette conception des relations de concurrence, les firmes adoptent des stratégies agressives car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif (D'Aveni, 1995), tout en menant également des stratégies coopératives, soit pour contrer leurs concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado et al., 1997).

Comment peut-on, alors, mener simultanément des stratégies agressives et des stratégies de coopération, avec celui qui devient un partenaire-adversaire ? Sur un plan purement logique, selon le principe de non-contradiction d'Aristote qui domine la pensée managériale, *a priori*, une chose et son contraire ne peuvent être vrais en même temps (Dumez et Jeunemaître, 2006). Donc, la compétition et la coopération s'opposant dans leur définition ne peuvent pas se produire en même temps. Or, ces pratiques de coopétition sont courantes, comme en témoignent de nombreux exemples. Ainsi, NEC coopère avec des concurrents comme Honeywell, Siemens ou Northern Telecom dans la R&D, Philips et Sony collaborent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD, tout en se concurrençant de façon agressive sur d'autres produits et marchés (Luo, 2007).

Etant donnée sa nature paradoxale, la coopétition est un phénomène spécifique qui implique une investigation, des cadres théoriques et des pratiques managériales propres (Yami et Le Roy, 2010). En effet, les stratégies coopétitives ne peuvent se comprendre comme une simple variante des stratégies concurrentielles, pas plus qu'elles ne peuvent se comprendre comme une simple variante des stratégies coopératives.

Le concept de coopération bénéficie d'une quinzaine d'années de maturité et d'un corpus théorique nourri et qui ne cesse de s'accroître. Cette théorisation s'est développée à partir de trois modèles principaux auxquels les chercheurs font constamment référence.

Le premier modèle est proposé par Nalebuff et Brandenburger (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996, 1997), qui s'appuient sur la théorie des jeux pour introduire le concept de « réseau de valeur ». Dans ce réseau de valeur, il n'y a plus de concurrents mais des « complémentaires » et des « substituts ». Les complémentaires sont des concurrents qui ont des offres qui, s'ils coopèrent avec l'entreprise, complètent la sienne, ce qui permet de créer une valeur supplémentaire pour le client. La coopération est définie comme un rapprochement d'intérêts entre complémentaires. Elle apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément.

Lado et al. (1997) apportent une deuxième contribution majeure au concept de coopération, même si, paradoxalement, ils n'emploient pas directement ce terme. Pour ces auteurs, il y a de moins en moins d'entreprises qui développent des stratégies pures de compétition ou des stratégies pures de coopération. Elles combinent de plus en plus, dans une stratégie globale, des stratégies agressives et des stratégies coopératives. Pour proposer une modélisation de cette nouvelle stratégie, ils articulent des éléments théoriques issus de la théorie des jeux, de la *Ressource Based View* et de la théorie des réseaux sociaux. Dans cette nouvelle approche, une entreprise doit choisir entre quatre types de « comportements de recherche de rente » : monopolistique, coopératif, compétitif et synchrétique ; le dernier comportement correspondant à la coopération.

Bengtsson et Kock (1999, 2000) apportent une troisième contribution majeure à la théorie de la coopération. Ces auteurs abandonnent la théorie des jeux initialement introduite par Nalebuff et Brandenburger (1996) pour fonder leur propre approche sur la théorie des réseaux et sur la *Ressource Based View*. En s'inspirant de Lado et al (1997), Bengtsson et Kock (1999) s'interrogent sur les motivations des acteurs à choisir une de ces stratégies et mettent en évidence deux facteurs déterminants : la position relative de l'entreprise dans le secteur et son besoin en ressources extérieures. Bengtsson et Kock (1999) distinguent alors quatre stratégies relationnelles : la coexistence, la coopération, la compétition et la coopération.

Aujourd'hui, nous pouvons nous demander si nous avons à faire à une théorie de l'organisation coopérative ou alors à une théorie proposant une rénovation du concept de stratégie. C'est la question que ce panel propose de débattre.

La forme coopétitive apparaît au départ pour compenser un manque de solvabilité des clients ou un retard technologique. D'où des développements sur le caractère séquentiel de la coopétition car à cette époque, au milieu des années 90, les entreprises vendent à des partenaires qui deviennent ensuite des concurrents. Avec la globalisation, le marché des compensations se mondialise et la pratique qui était au début restreinte aux domaines de l'aéronautique et de l'informatique est devenue le modèle générique du commerce global (coopétition + compensation + transfert des technologies).

Après la période de curiosité théorique, il faut se rendre à l'évidence que la coopétition fait beaucoup plus que questionner les modèles théoriques de la stratégie. Elle a surtout participé au déplacement du centre de gravité du commerce mondial vers les pays émergents, dits BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine).

Ainsi, dans ce contexte, Paul Chiambaretto et Hervé Dumez s'interrogent sur l'unité d'analyse pertinente pour l'étude des phénomènes de coopétition.

Saïd Yami explore la résistance d'une organisation de recherche internationale (le CERN) au passage à l'innovation ouverte.

Philippe Baumard compare les stratégies d'apprentissage au cœur des systèmes coopétitifs en Europe, aux Etats-Unis et au sein des BRIC et interroge le manque d'efficacité des stratégies des acteurs historiques.

Enfin, en guise de bilan, Frédéric Le Roy discute 15 années de recherches sur la coopétition.

Références

- Bengtsson M. et Kock S. (1999), "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, n° 3, p. 178-190.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 57-71.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert.
- Dussauge, P. (1990), « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiale et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, n° 80, p. 5-16.
- Hamel G., Doz, Y, et Prahalad, C.K.(1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, n° 1, p. 133-139.
- Lado A., Boyd N.G. et Hanlon S.C. (1997), "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 1, p. 110-141.
- Luo Y. (2007), "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, Vol. 42, n°2, p. 129-144.
- Nalebuff B.J. et Brandenburger A.M. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris
- Nalebuff B.J. et Brandenburger A.M. (1997), "Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy and Leadership*, novembre-décembre, pp. 28-35.

- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2006), « Etudier la combinaison affrontement et coopération : la notion de séquence stratégique multidimensionnelle », chap.2, in Yami S. et Le Roy F. « Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents », Caen : Editions EMS, pp.37-47
- Yami S. et Le Roy F. [eds] (2010), *Stratégies de coopération*. Bruxelles, De Boeck.

COOPETITION : LE DEFI DE L'ANALYSE PAR NIVEAUX ET PAR FORMES

Paul CHIAMBARETTO et Hervé DUMEZ

PREG-CRG, École polytechnique/CNRS

Un consensus semble pouvoir s'établir sur la notion de coopération (Yami *et al.*, 2010) autour d'une définition de ce type : « *Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors* » (Gnyawali *et al.*, 2007, p. 386). On peut s'interroger pour savoir si elle constitue ou non la notion en concept véritable (Chiambaretto, 2011), mais une telle définition a du moins le mérite d'être à la fois assez large et assez précise pour orienter l'analyse sur un ensemble de phénomènes relationnels dans le monde économique.

Elle pose en elle-même explicitement la question des niveaux, puisque, sans ces termes mêmes, la coopération peut se jouer entre acteurs individuels ou entre organisations. Elle pose implicitement celle des formes : coopération entre acteurs individuels et coopération entre organisations sont-elles de même forme, ou de forme différente ? Et l'on peut faire l'hypothèse que les deux questions sont liées : selon les *niveaux* auxquels elle se joue, la coopération peut sans doute prendre des *formes* différentes. La question des niveaux et des formes nous paraît être un des grands défis théoriques, mais aussi managériaux, se posant autour de la question de la coopération.

1. Les niveaux

La question des niveaux de la coopération se pose (au moins) de trois façons différentes : la gradation individu, équipe, organisation ; l'opposition horizontal/vertical ; et les niveaux introduits par les stratégies collectives.

La définition citée plus haut évoque explicitement deux niveaux, l'individuel et l'organisationnel. Elle aurait pu aussi évoquer les équipes dans une même organisation. On aurait eu ainsi une gradation de niveaux classiques dans les recherches en gestion : individu, équipe, organisation. Il n'est pas sûr que cette distinction, pour classique qu'elle soit, soit la plus féconde et la plus intéressante, même si elle permet une distinction entre les dimensions stratégique et opérationnelle de la coopération.

La définition pose indirectement un autre problème : doit-on n'envisager le phénomène qu'au niveau horizontal, à l'exclusion du vertical, ou doit-on envisager la possibilité d'une coopération mêlant les niveaux horizontal et vertical ?

Exclure le vertical a le mérite de la simplicité. La coopération ne peut se dire que d'une situation dans laquelle les acteurs sont en concurrence (directe, donc horizontale) et décident aussi de coopérer. Si l'on ajoute le vertical, le phénomène se complexifie grandement et la notion de coopération risque de s'étendre à l'ensemble des phénomènes relationnels sur les marchés : il n'y a plus de phénomène purement concurrentiel, ni de phénomène purement coopératif, toute relation entre tous les acteurs sur un marché est peu ou prou de la coopération. Recouvrant tout et en même temps rien de précis, la notion de coopération perd tout intérêt heuristique. Mais, en même temps, il est évident que la dimension verticale (le fait que les firmes soient intégrées en aval ou pas, certaines intégrées et d'autres pas) a un impact direct sur le phénomène de coopération. A l'autre bout de la chaîne, le client peut jouer un rôle décisif dans la coopération (Depeyre & Dumez, 2010a). La question du vertical se pose évidemment également au niveau de la chaîne de valeur (Bengtsson & Koch, 1999). Pour prendre en compte cette dimension, on a pu parler de coopération perpendiculaire (Chiambaretto, 2011). On voit bien que s'interdire de prendre en compte le niveau vertical serait s'interdire de comprendre la dynamique même de la coopération dans une chaîne d'offre ou un secteur.

Mais la question des niveaux ne se joue pas seulement autour de l'opposition horizontal/vertical. Les stratégies de coopération sont souvent de nature collective, et les stratégies collectives peuvent s'appuyer sur différents niveaux. Une méta-organisation peut par exemple être créée (Ahrne & Brunsson, 2008). Elle introduit alors un nouveau niveau et l'un des points forts de l'analyse de Ahrne & Brunsson est de montrer qu'une concurrence au moins potentielle existe souvent entre la métaorganisation et les organisations qui en constituent les membres (Dumez, 2008).

2. Les formes de coopération

Des typologies de la coopération ont été tentées (Dagnino & al., 2007 ; Depeyre & Dumez, 2010b). Pourtant la question des formes de coopération, enjeu théorique central, reste aujourd'hui embryonnaire et constitue un de grands défis théoriques du champ. Elle est bien

évidemment liée à la question des niveaux et ces deux dimensions doivent donc être traitées en même temps. Par exemple, on peut faire l'hypothèse que quand Ahrne & Brunsson parlent d'une concurrence, actuelle ou potentielle, entre la métaorganisation et ses membres, cette concurrence n'est pas de même nature que celle qui existe entre les membres même de la métaorganisation ou entre deux métaorganisations. Dès lors, on peut en déduire qu'il doit exister des formes de coopétition différentes entre acteurs, lorsqu'une métaorganisation a été créée. Ces formes demandent à être identifiées et classées.

3. Une étude de cas : le transport aérien

Pour tenter d'éclairer conjointement la question des niveaux et des formes de coopétition, la communication à la table ronde se propose de s'appuyer sur le cas du transport aérien. Il comporte au moins trois grandes caractéristiques intéressantes : (1) Paradoxalement, il existe énormément d'études sur les alliances dans ce secteur (entre concurrents, alliances horizontales, et entre firmes complémentaires, alliances verticales), mais très peu de travaux ayant explicitement posé la question de la coopétition ; la réflexion peut donc s'appuyer sur un matériau considérable tout en restant ouverte ; (2) De nombreuses formes de coopération existent depuis plus de 20 ans et les acteurs eux-mêmes les définissent souvent comme de la coopétition – la coopération se fait à la fois sur une base binaire (des accords de code share entre deux compagnies) et une sur une base multilatérale (alliances du type Skyteam) ; l'étude des alliances dans le transport aérien permet donc sans doute de faire intervenir une dimension supplémentaire dans l'analyse, c'est-à-dire l'intensité de la coopération ; et (3) Le secteur aérien est composé tant d'organisations que de méta-organisations.

Une étude de ce secteur devrait donc permettre, non pas de résoudre de manière définitive le défi conjoint que représentent la question des niveaux et celle des formes pour la notion de coopétition, mais du moins de donner de premiers éléments de réflexion.

Références

- Ahrne G. et Brunsson N. (2008) *Meta-organizations*. Cheltenham UK and Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishing.
- Bengtsson M. et Kock S. (1999) « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, pp. 178-194.
- Chiambaretto P. (2011), « La coopétition, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°1, pp. 94-104.

- Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98.
- Depeyre C. et Dumez H. (2010a) « The Role of architectural players in Coopetition: The Case of the US Defense Industry » in Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. & Le Roy F. [eds] *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 124-140.
- Depeyre C. et Dumez H. (2010b) « Typologie de la coopération. » in Yami Saïd & Le Roy Frédéric (2010) *Stratégies de coopération*. Bruxelles, De Boeck, pp. 71-79.
- Dumez H. (2008) « Les méta-organisations ». *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n°3, pp. 31-36.
- Gnyawali D., He J. et Madhavan R. (2007), « Coopetition: Promises and challenges », in Wankel C. [ed], *21st century management: a reference handbook*, Sage, Thousand Oaks.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. et Le Roy F. [eds] (2010) *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Yami S. et Le Roy F. [eds] (2010) *Stratégies de coopération*. Bruxelles, De Boeck, pp. 71-79.

**CONTEXTE COOPETITIF ET MODES DE COORDINATION :
QUE NOUS ENSEIGNE LA RECHERCHE FONDAMENTALE ?
LE CAS DE LA COLLABORATION ATLAS AU CERN**

Saïd YAMI

Maître de Conférences HDR, Université Montpellier 1
Professeur, Euromed Management

Montpellier Recherche en Management

Cette intervention a reçu le soutien du *Labex Entreprendre - Programme Stratégie Inter-organisationnelle et Innovation*, de l'Université Montpellier 1.

La coopétition : un modèle relationnel privilégié dans les projets collaboratifs en recherche fondamentale

Pour la Physique des Hautes Energies (PHE), comme pour le reste des disciplines scientifiques en général, il est d'usage de considérer un grand nombre de petits groupes indépendants, situés dans des institutions différentes et éparpillés dans beaucoup de pays, qui sont en situation de concurrence et de collaboration dans l'objectif de réaliser des découvertes aussi bien théoriques qu'expérimentales. Cependant, comme des ressources ont eu tendance à être concentrées dans des équipements expérimentaux toujours plus grands, et comme ces équipements scientifiques coûteux demandent aujourd'hui à être amortis sur beaucoup plus d'années qu'auparavant, les groupes sont devenus plus grands et moins nombreux. Ainsi actuellement, en raison de leur taille, les expériences ATLAS et CMS¹ sont devenues les principaux événements dans la PHE et sont conçues pour durer pendant des décennies. A elles seules, ces deux expériences engagent presque les deux tiers de la communauté expérimentale de la PHE, plusieurs des acteurs dans ATLAS étant venus de différents programmes de recherche antérieurs (SLAC, Fermi National Accelerator Laboratory (Fermilab), KEK et feu le Superconducting Super Collider (SSC)). La concurrence et la collaboration se sont ainsi déplacées d'un phénomène inter-organisationnel à un phénomène intra-organisationnel, transformant du coup leur nature. Ce mélange de coopération et de concurrence –Co-opétition (Branderburger et Nalebuff 1996)– caractérise également beaucoup de recherches dans le secteur commercial (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Gnyawali et al 2006 ; Luo 2007 ; Yami

¹ ATLAS acronyme pour « A Toroidal Lhc ApparatuS », CMS acronyme pour « Compact Muon Solenoid ». Ce sont les deux grands collisionneurs qui visent la découverte du Boson de Higgs au CERN (Centre Européen de la Recherche Nucléaire) à Genève.

et al 2010). Une conséquence de l'augmentation de la taille des expériences a été un besoin croissant pour de la coordination hiérarchique.

Dans le domaine des affaires, Chandler (1977) avait retracé le changement qui s'est produit graduellement à la fin du dix-neuvième siècle, le passage de petites entreprises familiales dispersées à la grande entreprise hiérarchiquement intégrée, d'abord aux Etats-Unis et puis en Europe. Est-ce que la science fondamentale (*Big Science*) est entrain de subir la même transition ? Peut-être. Cependant, l'analyse de l'expérience ATLAS montre qu'il y a des différences importantes.

Coordination verticale vs coordination horizontale

Tout d'abord, dans le monde des affaires, de manière schématique, le processus a été conduit par des ingénieurs ayant des buts et des façons d'aborder les choses bien clairs ; la coordination s'est réalisée à travers des routines établies et du management-par-exception. Le but de la coordination hiérarchique était de réaliser l'efficacité économique et technique sous conditions de concurrence sur le marché entre les hiérarchies indépendantes.

Etant donnés les incertitudes et le risque impliqués dans le contrôle d'un grand nombre de projets inter-reliés –chacun d'entre eux étant nouveau, et chacun d'entre eux utilisant largement différentes technologies–, la Collaboration ATLAS a opté pour une variante dans sa forme d'association.

Ainsi, les 174 instituts de recherche participant à la collaboration sont liés ensemble par un **mémorandum of understanding** –essentiellement un *gentleman's agreement*– et non par un contrat. Le processus de recherche est entrepris par des scientifiques qui doivent découvrir quels sont les objectifs appropriés, ainsi que les méthodes pour les atteindre, dans la mesure où ils avancent au fur et à mesure. Ils poursuivent à cet égard une **stratégie émergente** au sens de Mintzberg et Waters (1985). Sous ces conditions d'émergence, les interdépendances entre tâches ne peuvent pas être anticipées *ex-ante* et par conséquent ne peuvent pas être stabilisées ou codifiées. La place laissée à la routinisation et au management-par-exception est alors plus petite qu'elle ne l'est typiquement dans le cas de projets plus commerciaux. En effet, si le management-par-exception était amené à devenir le principal principe de la coordination dans une telle entreprise, la « hiérarchie » serait rapidement submergée par des exceptions.

Comme c'est le cas dans les affaires, donc, lorsque les tâches ne peuvent pas être définies *ex-ante* et l'incertitude demeure haute, le centre d'intérêt change et passe de l'efficacité ingénierique sur laquelle se fonde l'exécution de la tâche à son efficacité scientifique. Dès lors, pour atteindre l'ensemble des objectifs, les décisions doivent sortir de la logique hiérarchique. La coordination **verticale par des managers est alors remplacée par la coordination horizontale par des professionnels**. Mais, puisque c'est de la coordination à travers des négociations en tête à tête et de la tractation plutôt qu'à travers l'interaction concurrentielle sur les marchés, le processus privilégie une logique de *clans* plutôt que de bureaucraties (Boisot 1998).

Principalement à cause de sa taille, nous avons qualifié ATLAS d'adhocratie à connexions lâches. Ses différents composants organisationnels individuels, ainsi que la collaboration dans son ensemble, semble être mue par des valeurs et des procédures de clans, les cultures de ces derniers étant fondamentalement différents des cultures bureaucratiques. En effet, ils reposent en premier lieu sur un environnement informationnel caractérisé par des niveaux élevés d'incertitude et beaucoup d'interactions non structurées entre les acteurs. Cependant, dans la mesure où ces derniers peuvent construire des valeurs partagées et de la confiance, ils peuvent être plus efficaces que des bureaucraties plus structurées et moins flexibles. Par ailleurs, le lien social dans un clan ne réside pas dans une autorité formelle, mais repose sur la fidélité à un groupe, à des valeurs partagées et à une croyance. Puisque, dans les clans, la prise de décision est distribuée parmi les acteurs, ils sont alors plus efficaces dans le repérage de signaux faibles de menaces ou d'opportunités dans des conditions d'incertitude élevée. Dans le cas d'ATLAS, le **clan est une adhocratie de grande taille, géographiquement dispersée et virtuelle**. Elle emploie une e-infrastructure comme agent technique liant pour compléter la cohésion qui peut être réalisée par la culture du clan.

Le processus qui consiste à coordonner ce réseau géographiquement dispersé dans ce qui constitue un environnement scientifique et technologique fortement incertain est facilité par le fait que, d'abord les simulations du détecteur, et plus tard, comme il émergeait de ces simulations, les éléments du détecteur lui-même, pourraient servir comme une collection d'objets frontières (Star et Griesemer, 1989). La caractéristique distinctive de plusieurs des objets frontières qui composent le détecteur ATLAS réside dans le fait qu'ils sont virtuels. Cependant, comme démontré par d'autres grands réseaux fondés sur la virtualité –comme les jeux d'ordinateur en ligne tels que *The World of Warcraft*–, ils peuvent coordonner les interactions de grandes populations de participants à travers l'espace et le temps.

De la manière dont il évolue, le détecteur ATLAS lui-même, supporté par le double effet réputationnel d'une culture de clan et la portée géographique d'une infrastructure de grille², impose ses propres contraintes horizontales de coordination à ceux qui fonctionnent avec lui. Ainsi, à condition qu'ils puissent construire sur des engagements et des valeurs partagés, une collection d'objets frontières intégrés mis dans une organisation virtuelle peut agir efficacement comme dispositif de coordination pour la réalisation de grands projets complexes. Le besoin de hiérarchie, naturellement, ne disparaît pas complètement, mais, avec l'extension accrue rendue possible par l'effet débit des nouvelles TIC, la place pour la coordination horizontale d'un grand nombre d'agents géographiquement dispersés s'est considérablement accrue. Le résultat de cette analyse est que ATLAS et les autres expériences du LHC n'agissent pas simplement en tant qu'utilisateurs leaders (lead users) pour une innovation technologique –la grille– mais pour le genre d'innovation organisationnelle qu'une telle e-infrastructure rend possible.

Ainsi, ce champ de la recherche fondamentale nous invite à considérer avec un autre regard, et de manière plus fine, la coopération à l'œuvre à travers ses mécanismes en action. Au-delà de ce cadre non marchand, il importe de poursuivre les recherches sur la coopération, à la lumière des formes organisationnelles collaboratives dans des contextes où l'innovation implique des réseaux (Prahalad et Krishnan 2008), où la logique est ouverte ou distribuée (Chesbrough 2003, Christensen et al. 2005), en fonction de la nature exploratoire ou d'exploitation des projets menés (March 1991).

Références

- Bengtsson M., Kock S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14: 3, 178-190.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- Boisot M., Nordberg M., Yami S. et Nicquevert B. (2011) [eds], *Collisions and Collaboration. The Organization of Learning in the ATLAS Experiment At the LHC*, Oxford, Oxford University Press
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. New York, Oxford University Press.
- Brandenburger A., Nalebuff, B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- Chandler A. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation, the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press

² Le Worldwide LHC Computing Grid (WLCG) est la plus grande grille de computation (computing grid) dans le monde combinant plus de 100 000 processeurs localisés dans plus de 170 sites dans 34 pays. C'est une collaboration mondiale qui réunit plus de 8000 physiciens dans le monde qui participent dans ATLAS et d'autres expériences du LHC avec un accès ensemble en temps réel aux données et le pouvoir de les traiter.

- Christensen J.F., Olesen M.H. et Kjaer J.S. (2005), The industrial dynamics of Open Innovation - Evidence from the transformation of consumer electronics, *Research Policy*, Vol. 34, pp. 1533-1549
- Gnyawali D.R., He J., Madhavan R. (2006), « Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior : An empirical examination », *Journal of management*, vol. 32, N° 4, p. 507-530.
- Luo Y. (2007), “A coopetition perspective of global competition”, *Journal of World Business*, vol. 42, N° 2, p. 129-144.
- March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2, n° 1: 71-87.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, vol.6 (3), Jul-Sept, pp.257-272
- Prahalad C.K. et Krishnan M.S. (2008), *The New Age of Innovation, driving co-created value through Global Networks*, Mac Graw Hill
- Star S.L. et Griesemer J.R. (1989), “Institutional Ecology, 'Translations,' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907 – 1939”, *Social Studies of Science*, 19: 387-420
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. et Le Roy F. (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

L'ABSENCE DE REPONSE STRATEGIQUE AUX LOGIQUES DE COOPETITION

Philippe BAUMARD

Professeur, Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion

Chaire “Innovation and Regulation of Numerical Services”

1, rue Descartes 75005 Paris - France

Email: pbaumard@berkeley.edu

Depuis son apparition à la fin des années quatre-vingt-dix, l'étude des logiques coopératives s'est principalement focalisée sur la tension entre coopération et concurrence (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Le caractère paradoxal d'une double unité d'analyse synchrone est certes séduisant. Il cache cependant le véritable enjeu stratégique de la coopétition, c'est-à-dire la création d'asymétrie durable entre partenaires dans une situation de coopération et de concurrence. Le paradigme d'études de la coopétition est le plus souvent inspiré de la théorie fondée sur les ressources. L'approche fondée sur les ressources gère très mal la question de la rareté, qu'elle assimile à un enjeu de barrière à la mobilité, d'ambiguïtés causales, ou encore de commensalisme (Baumard, 2008 ; Astley et Fombrun, 1983).

La lecture des questions de coopétition s'est donc concentrée sur une révision des paradigmes déjà existants de la stratégie (Chiambaretto, 2011). Par exemple, on a d'abord essayé d'introduire une distinction entre des compétitions dites synchrones ou asynchrones, suggérant ainsi que la simultanéité pourrait être facilement résolue par un découpage temporel entre des affrontements et des coopérations. On a également tenté un découpage géographique ou spatial, suggérant ainsi que le caractère simultané de la coopération et de la concurrence n'était après tout qu'une illusion, ne remettant pas en cause les paradigmes établis. Une dernière tentative d'évitement théorique fut accomplie par l'introduction de l'idée d'une absence d'intentions dans les arrangements coopératifs (Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. & Le Roy, 2010). Cette dernière tentative possède la fâcheuse caractéristique d'exagérer le rôle des intentions stratégiques, et cela, avec ou sans contexte coopératif. Il semble qu'une énergie hors du commun ait été consacrée entre 1996 et 2012 pour essayer de rendre le concept de coopétition falsifiable et digne d'études scientifiques. Pendant cette même période, la plupart des industries occidentales, à l'exception notable du logiciel, de l'informatique grand public, de la défense et de l'aéronautique, ont perdu leur position dominante dans le commerce mondial.

Les paradigmes théoriques qui furent mobilisés pour étudier la coopération depuis dix ans sont assez significatifs de l'absence de discussion des enjeux stratégiques que masque ce nouveau courant théorique. Le premier d'entre eux est la dynamique concurrentielle tant il est vrai que l'idée de coopération renvoie à celle des signaux d'apaisement, des têtes de pont, des échanges d'otages mutuels, de la signalisation concurrentielle, si chers au paradigme des dynamiques concurrentielles. Ainsi, la coopération est le plus souvent retenue comme un réducteur d'incertitude dans les études de coopération, rappelant l'attachement historique de cette école aux travaux de Philips sur l'interdépendance stratégique. Le paradigme d'une compétition en information incomplète, qui semble pourtant logique dans un tel contexte, a été totalement négligé par les études sur la coopération, comme si on voulait forcer sur le plan théorique l'étude du paradoxe plutôt qu'en étudier les mécanismes. Pourtant, comme Stigler l'avait souligné (1961 :224), l'ignorance et l'incertitude sont des mécanismes coopératifs aussi puissants que le partage de connaissances. En contexte d'ignorance, la réputation est non seulement une monnaie d'échange, mais également un levier puissant à une coopération lorsque les externalités d'une telle coopération sont instables. Il est possible que la « coopération » soit un mode d'interaction qui se soit naturellement imposé dans la globalisation d'alliances avec des partenaires dont on ne peut résoudre l'ambiguïté causale. Dans ce cas, nous serions dans une situation très similaire à celle décrite par Spence (1973) analysant la coopération entre des parties partiellement ignorantes. Et comme il le soulignait, la valeur intrinsèque des offres derrière la signalisation à très peu d'importance. Nous serions donc dans une économie de labels, renforcée par la globalisation de l'information et sa numérisation depuis le début des années 2000.

Nous offrons ici une perspective différente sur la coopération, qui n'est plus un état de fait lié à la simultanéité de coopération et de concurrence, mais un mode d'apprentissage devenu obligatoire lorsqu'il est lié à un processus de sélection adverse (Akerlof, 1970). En d'autres termes, la nouvelle compétition globale se fait le plus souvent contre les propres intérêts des partenaires en présence, et donc, dans un apprentissage « adverse », c'est-à-dire à l'encontre de la rationalité optimale des choix stratégiques initiaux. Dans la plupart des situations coopératives, c'est donc le coût de sortie qui constitue la motivation principale de l'accord. La raison pour laquelle les industries de défense, d'informatique, ou de logiciels européennes et américaines ont encore une position dominante réside sans doute dans la capacité de ces industries historiques à imposer de très lourds coûts de sortie dans leurs arrangements coopératifs.

L'hypothèse que nous proposons d'étudier est celle d'une supériorité des nouveaux entrants, comme la Chine Populaire, l'Inde ou le Brésil, dans le déploiement de stratégies d'apprentissages adverses ou « antagonistes » (Bence, 1986). Cette hypothèse repose sur l'idée que l'apprentissage stratégique des nouveaux entrants possède une tolérance plus grande à la contradiction, à l'ambiguïté, à la coexistence d'intérêts contradictoires. En somme, nous défendons l'idée que l'écologie historique de l'apprentissage des industries européennes et nord-américaines constitue aujourd'hui un désavantage concurrentiel. Notre discussion s'appuiera sur les travaux sur l'apprentissage adverse, comme ceux de Krane et Wagner (1975), ou encore de Charles River, qui montrent qu'un apprentissage réalisé de façon précoce concernant des objectifs contraires aux propres intérêts de l'apprenant, renforce la capacité de coopération. Nous débattons, en conclusion, de l'absence de réponse théorique ou stratégique à la domination des nouveaux entrants dans les jeux coopératifs, en proposant de réviser la théorie de l'apprentissage stratégique pour y inclure les notions de dissymétries initiales d'apprentissage, d'apprentissage contraire, et de tolérance à l'apprentissage à très faible taux de récompense, que nous identifions comme une variable critique d'avantage concurrentiel dans un jeu coopératif.

Références

- Akerlof G.A., (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), pp. 488-500.
- Astley W.G. et Fombrun C.J. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 576-587.
- Baumard P. (2008), "An Asymmetric Perspective on Coopetitive Strategies", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (Forthcoming)
- Bence J.R. (1986), "Feeding rate and attack specialization: the roles of predator experience and energetic tradeoffs", *Environmental Biology of Fishes*; June 1986, Vol. 16 Issue: Number 1-3 p113-121.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday.
- Chiambareto P. (2011), « La coopération, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°1, pp. 94-104.
- Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98.
- Krane R.V., Wagner A.R. (1975), "Taste aversion learning with a delayed shock: Implications for the generality of the laws of learning", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 88(2), pp. 882-889.
- Spence A.M. (1973), "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n°3, pp. 355-374.
- Stigler G.J. (1961), "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, 69 (3), 213-25
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. & Le Roy F. [eds] (2010), *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Yami S. et Le Roy F. [eds] (2010), *Stratégies de coopération*. Bruxelles, De Boeck.

COOPETITION ET PERFORMANCES : QUE SAVONS-NOUS ?

Frédéric Le Roy

Professeur, Université Montpellier 1 et GSCM Montpellier Business School
Montpellier Recherche en Management

Cette intervention a reçu le soutien du *Labex Entreprendre - Programme Stratégie Inter-organisationnelle et Innovation*, de l'Université Montpellier 1.

L'année 1996 peut être considérée comme celle de l'apparition sur la scène publique de la coopétition (Brandenburger et Nalebuff (1996)). Quinze années ont passé depuis, qui ont permis l'institutionnalisation de la coopétition comme un objet de recherche. Les travaux se sont développés dans de multiples directions (Yami et al, 2010), dont il n'est pas possible de faire ici une synthèse. Cette intervention a un objectif plus réduit mais, finalement, pas moins ambitieux. En effet, depuis son énoncé par Brandenburger et Nalebuff (1996), la coopétition se veut une théorie normative, c'est-à-dire une façon de gérer les relations avec les rivaux qui doit conduire à la performance. La question qui se pose est donc de savoir si la coopétition tient ses promesses, c'est-à-dire si des études empiriques ont prouvé sa capacité à rendre les entreprises plus performantes.

Portée et limites de la coopétition

De façon normative, les travaux pionniers sur la coopétition considèrent que cette stratégie doit devenir une alternative par rapport aux stratégies fondées sur la coopération pure et aux stratégies fondées sur la compétition pure. Bengtsson et Kock (1999, 2000), Brandenburger et Nalebuff (1996), ainsi que Lado et *al.* (1997) s'entendent pour considérer que la coopétition est la stratégie qui recèle le plus fort potentiel de performance pour les entreprises ou, du moins, qui a le plus fort impact sur des variables clairement identifiées comme susceptibles de les rendre plus performantes. Les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorisent l'innovation sont parmi les gains potentiels de cette nouvelle stratégie.

Plus précisément, une entreprise qui suit une stratégie de coopétition se place dans une situation où elle peut bénéficier à la fois des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération. La compétition pousse les entreprises à introduire des nouvelles

combinaisons productives, à innover, à améliorer leurs produit-services, etc. Elle est donc un facteur de progrès capital pour les entreprises. De plus elle permet aux entreprises d'espérer améliorer leurs positions de marché et leurs performances au détriment des rivaux (Lado et al, 1997). La coopération, quant à elle, permet à l'entreprise d'avoir accès de façon quasi-gratuite à des ressources, des compétences et des connaissances qui lui sont nécessaires voire indispensables (Lado et al, 1997).

Si la coopération est porteuse de vertus pour l'entreprise et semble incontournable dans certains secteurs, elle n'en est pas moins une stratégie risquée. Ces risques sont identifiées assez rapidement, notamment par Hamel (Hamel et al, 1989 ; Hamel, 1991). Les alliances entre concurrents ne sont clairement pas la fin de la rivalité mais une nouvelle forme de concurrence (Hamel et al, 1989). Une entreprise s'allie avec un concurrent dans l'espoir de s'améliorer et donc de l'emporter sur ses rivaux, alliés compris. Les alliés les plus coopératifs, ceux qui apportent le plus à l'entreprise, sont également les rivaux les plus dangereux de cette entreprise. Les alliances entre concurrents ne font pas disparaître les conflits d'intérêts entre les rivaux. Elles intègrent ces conflits et reposent tout autant sur la coopération que sur les rapports de force entre partenaires-adversaires.

Vu sous cet angle la stratégie de coopération se révèle particulièrement agressive. Chaque coopérateur tente d'apprendre le plus possible tout en préservant également le plus possible l'accès à ses propres compétences. Dans ce véritable « agenda caché » des alliances, la coopération est la traduction de la volonté d'absorption du savoir-faire de l'autre. L'alliance peut même être envisagée comme l'occasion de nuire à un concurrent en captant son savoir-faire et en lui enlevant toute compétence spécifique.

Les résultats empiriques

Si la coopération est porteuse de potentiel mais également de risque, des recherches empiriques sont nécessaires pour déterminer son impact effectif sur les organisations. Comme on peut s'y attendre, ces recherches aboutissent à des résultats contrastés. Deux études montrent un lien négatif entre la coopération et la performance. Les résultats de Nietoa et Santamaria (2007) montrent que la coopération avec les concurrents a un impact négatif sur la nouveauté de l'innovation. Ritala et al. (2008) montrent qu'un nombre relativement élevé d'alliances au sein d'un groupe d'entreprises concurrentes contribuent négativement à la

performance. Une recherche antérieure montre un lien négatif puis positif entre la coopération avec les concurrents et la performance d'innovation. Les résultats de Luo et al. (2007) montrent que l'impact des alliances d'une entreprise avec ses concurrents sur ses performances est curvilinéaire.

Toutes les autres recherches montrent un lien positif entre la coopération avec les concurrents et la performance. Les résultats de Quintana-Carcias et Benavieds-Velasco (2004) montrent que les stratégies de coopétition augmentent la diversité technologique et le développement de nouveaux produits. Les résultats de Morris et al. (2007) montrent qu'il y a une relation forte et positive entre les stratégies de coopétition des PME et leurs performances. Les résultats de Belderbos et al. (2004) montrent un impact positif de la coopétition sur la productivité du travail et sur le nombre de ventes par employés. Les résultats de Neyens et al. (2010) montrent qu'il y a un impact positif des « alliances stratégiques continues » avec les concurrents sur la performance d'innovation radicale. Les résultats de Peng et al (2011) montrent que la coopération avec les concurrents conduit à une meilleure performance.

Les recherches empiriques ne permettent pas de confirmer complètement la normativité de la théorie de la coopétition. En effet, si la majorité des recherches montrent un impact positif, au moins deux d'entre elles montrent un impact négatif et une des résultats contrastés. Il convient donc de poursuivre les recherches sur cette question. De façon classique, les contradictions entre les résultats peuvent avoir plusieurs sources.

La première source de contradictions est liée aux données et à leur mode de collecte. Les échantillons sont différents ainsi que les questions posées. Dans certains cas, les chercheurs ont créés eux-mêmes leurs données, dans d'autres ils ont utilisés des données qui existaient. Les variables mesurées sont-elles mêmes différentes. Ainsi la coopétition peut-être mesurée au niveau de la dyade aussi bien que de la propension des entreprises à coopérer avec un concurrent. De même, la performance peut être mesurée en termes économiques ou par rapport à des variables comme l'innovation.

La deuxième source de contradictions est de nature théorique. Comme c'est souvent le cas en sciences de gestion, il est difficile d'établir empiriquement un lien direct, causal et unidimensionnel entre deux variables aussi importantes que la stratégie et les performances.

La conséquence est que la recherche est amené à contextualiser la relation entre la coopération et la performance, au du moins, à en identifier les principaux facteurs de contingence. Il devrait ainsi, assez immanquablement, apparaître un effet secteur, un effet taille, etc. qui sont autant de variables modératrices potentielles.

Paper	Problem	Method	Results
Ritala P., Hallikas J., Sissonen. H. (2008),	Impact of competitor alliance on performance	Empirical study in the global information and communication technology sector	High relative number of strategic alliances among a group of firm's key competitors contributes negatively to firm performance
Nieto M. J., Santamaria L. (2007)	Collaborative networks and novelty of product innovation	Longitudinal sample of Spanish manufacturing firms	Collaboration with competitors has a negative impact on the novelty of innovation
Luo, X; Rindfleisch, A; Tse, D. K. (2007)	Impact of Competitor Alliances on Financial Performance	Both survey and archival data	The intensity of a firm's alliances with its competitors has a curvilinear (inverted U-shaped)
Quintana-Carcias C., Benavieds-Velasco C. A. (2004)	Co-opetition and innovative capability	Sample of European dedicated biotechnology firms	Co-opetitive strategy rise technological diversity and new product development
Belderbos R, Carree M., Lokshin B (2004)	Cooperative R&D and Firm Performance	Dutch Community Innovation Survey (1996, 1998)	Competitor cooperation has a significant impact on labour productivity growth and on growth in innovative sales per employee
Neyens I., Faems D., Sels L. (2010)	Impact of continuous and discontinuous alliance strategies on start up innovation performance	Panel data on 217 Flemish start up firms.	Positive impact of 'continuous alliance strategies' with competitors on 'radical' innovation performance.
Tomlinson P. R (2010)	Co-operative ties and innovation	Survey data from 436 firms in five UK manufacturing industries	Horizontal co-operative ties are a significant factor in explaining firms' levels of innovative performance
Peng, T.-J. A., Pike S, Yang J. C.-H., Roos G. (2011)	Cooperation with Competitors and performance	Taiwanese supermarket network	Cooperation with competitors did lead to better performance
Morris M. H, Koçak A., Özer A. (2007)	Small Business and co-opetition performance	Survey of 647 small firms in Turkey	A strong positive relationship is identified between co-opetition and performance

Ces nouvelles recherches ne doivent pas masquer la capacité qu'a démontrée la théorie de la coopération à avoir un impact positif sur les performances. Au moins cinq études empiriques montrent que la coopération augmente bien les performances de l'entreprise. Il s'agit donc, maintenant, moins de montrer dans quel cas elle ne marche pas que dans quel cas elle marche le mieux ...

Références

- Belderbos R, Carree M., Lokshin B. (2004), Cooperative R&D and Firm Performance, *DRUID Summer Conference*, Elsinore, Denmark, June 14-16.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14: 3, 178-190.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- Brandenburger A., Nalebuff, B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. (2007), La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, 33 : 76, 87-98.
- Fernandez A.S. et Le Roy F. (2010), Pourquoi coopérer avec les concurrents ? Une approche par la RBV, *Revue Française de Gestion*, 36 : 204, 155-170.
- Gnyawali R.D., He J. et Madhavan R. (2006), Impact of coopetition on firm competitive behavior: an empirical examination, *Journal of Management*, 32: 4, 507–530.
- 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.
- Lado A.A., Boyd N. et Hanlon S.C. (1997), Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22: 1, 110-141.
- Neyens I., Faems D. and Sels L. (2010), The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on start-up innovation performance, *International Journal of Technology Management*, 52: 392-410.
- Nieto M.J. et Santamaria L. (2007), The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation, *Technovation*, 27, 367–377
- Pellegrin-Boucher E. et Le Roy F. (2009), Dynamique des stratégies de coopétition dans le secteur des TIC : le cas des ERP, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 12 : 3, 97-130.
- Peng T.J.A., Pike S., Yang J.C.H. et Roos G. (2011), “Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice”, *British Journal of Management*, published online 15 Sept.
- Ritala P., Hallikas J., Sissonen. H. (2008), “The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance”, *Management Research*, Vol. 6, Iss. 3, p. 179
- Tomlinson P. R (2010), Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing, *Research Policy*, 39, 762–775.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B. et Le Roy F. (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

DEROULEMENT DE LA TABLE-RONDE

Présentations (35 minutes)

1. Paul CHIAMBARETTO & Hervé DUMÉZ

Coopétition : le défi de l'analyse par niveaux et par formes

2. Saïd YAMI

Contexte coopétitif et modes de coordination : Que nous enseigne la recherche fondamentale ? Le cas de la Collaboration ATLAS au CERN

3. Philippe BAUMARD

L'absence de réponse stratégique aux logiques de coopétition

4. Frédéric LE ROY

Coopetition et performances : que savons-nous ?

Discussions : 45 minutes